Gouvernement du Canada
Ministère des Communications

Government of Canada
Department of Communications

Le Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail
Canadian Workplace Automation Research Centre

Canada

Communications Canada
Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail
Direction de la recherche organisationnelle

L'INFORMATISATION ET LES EMPLOIS AU CEGEP MONTMORENCY

par
René Andrews
et
Antonin Tremblay
avec la collaboration de
Francine Rancourt

Janvier 1988
Laval

CC-CCRIT-DLR-86/7-015

90-02846/

Ce document s'inscrit dans une série de rapports de recherche résultant de travaux exécutés ou commandités par la Direction de la recherche organisationnelle du Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail, Communications Canada. Son contenu n'engage que les auteurs.

Copyright Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1989

No de cat. Co28-1/18-1988F

ISBN 0-662-95053-4

La version intégrale du rapport est disponible en anglais.
The complete report is available in English.

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE I OBJECTIFS DE RECHERCHE, APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE 7
1.1 Structures organisationnelles 10
1.2 Contenu des tâches 10
1.3 Évaluation des emplois 11
1.4 Rémunération 12

CHAPITRE II DÉFINITION DES TERMES UTILISÉS 13

CHAPITRE III DIRECTION DES SERVICES ÉDUCATIFS SECTEUR DE L'ENCADREMENT SCOLAIRE 19
3.1 Structure et effectifs 21
3.2 Mission, objectifs et activités 22
3.3 Informatisation 23
3.3.1 Échantillonnage 23
3.3.2 Systèmes et équipements 23
3.4 Incidence de l'informatisation 24
3.4.1 Structures organisationnelles 25
3.4.1.1 Service de l'aide à l'apprentissage ... 25
3.4.1.2 Service du registrariat 25
a) Nombre de postes 26
b) Responsabilités 26
c) Transformation de postes 26
3..4.1.3 Gestion 27
a) Postes 27
b) Modes de gestion et de fonctionnement 27
3.4.2 Contenu des tâches 28
3.4.2.1 Adjoint à l'encadrement scolaire 29
3.4.2.2 Secrétaire classe II 29
3.4.2.3 Agente de bureau II 29
3.4.2.4 Agente d'administration - Service du registrariat 30
3.4.2.5 Agents de bureau II - Service du registrariat 31
3.4.2.6 Aide pédagogique individuel - Service d'aide à l'apprentissage 31
3.4.3 Évaluation des emplois 32

CHAPITRE IV DIRECTION DES SERVICES ÉDUCATIFS
SECTEUR DE L'ORGANISATION SCOLAIRE 35
4.1 Structure et effectifs 37
4.2 Informatisation 38
4.3 Incidence de l'informatisation 39
4.3.1 Structure organisationnelle 39
4.3.2 Contenu des tâches 41
4.3.2.1 Adjoint à l'organisation scolaire 41
4.3.2.2 Agent d'administration 42
4.3.2.3 Technicienne en administration 42
4.3.2.4 Secrétaire classe II 43
4.3.2.5 Agente de bureau I 44
4.3.3 Évaluation des emplois 44
4.3.3.1 Cadres et gérants 45
4.3.3.2 Employés de soutien 45
a) Agente de bureau I 46
b) Technicienne en administration ... 47
c) Secrétaire classe II 48

CHAPITRE V DIRECTION DES SERVICES FINANCIERS 51
5.1 Structure et effectifs 53
5.2 Informatisation 54
5.3 Incidence de l'informatisation 55
5.3.1 Structure organisationnelle 56
5.3.1.1 Postes autorisés 56
5.3.1.2 Responsabilités 57
5.3.1.3 Transformation de postes 57
5.3.1.4 Modes de gestion et de fonctionnement 58
5.3.2 Contenu des tâches 58
5.3.2.1 Directeur des services financiers 58
5.3.2.2 Secrétaire du directeur des services financiers 59
5.3.2.3 Section de la paie 59
a) Agente d'administration 59
b) Agente de bureau I 60
5.3.2.4 Section de la comptabilité 60
a) Coordonnateur 60
b) Technicien en administration 61
c) Agente de bureau classe principale 61
d) Agent de bureau II 62
5.3.3 Évaluation des emplois 62

CHAPITRE VI SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES 63
6.1 Informatisation 66
6.2 Incidence de l'informatisation 67
6.2.1 Structure organisationnelle 68
6.2.1.1 Postes autorisés 68
6.2.1.2 Responsabilités 68
6.2.1.3 Transformation de postes 69
6.2.1.4 Modes de gestion et de fonctionnement 69
6.2.2 Contenu des tâches 70
6.2.2.1 Directeur des ressources humaines .. 70
6.2.2.2 Coordonnatrice 71
6.2.2.3 Secrétaire classe I 71
6.2.2.4 Technicienne en administration 72
6.2.2.5 Secrétaire classe II 72
6.2.3 Évaluation des emplois 73
6.2.3.1 Cadres et gérants 73
6.2.3.2 Employés de soutien 74
a) Technicienne en administration 74
b) Secrétaire classe I 74
c) Secrétaire classe II 75

CHAPITRE VII PRINCIPALES CONSTATATIONS , MÉTHODOLOGIE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE 77
7.1 Principales constatations 79
7.1.1 Structures organisationnelles 79
7.1.1.1 Création ou abolition de postes 80
7.1.1.2 Transfert de responsabilités 80
7.1.1.3 Modes de gestion et de fonctionnement 81
7.1.1.4 Comportement de la gestion 81
7.1.1.5 Type de structures organisationnelles 82
7.1.2 Contenu des tâches 82
7.1.2.1 Présentation des données 83
a) Encadrement scolaire 83
b) Organisation scolaire 83
c) Services financiers 84
d) Service des ressources humaines 84
7.1.2.2 Analyse des données 85
7.1.3 Évaluation des emplois 85
7.2 Climat, approche, méthodologie et outils de mesure 88
7.2.1 Approche et méthodologie 89
7.3 Hypothèses de recherche - Rémunération 91
7.3.1 La solution idéale à long terme 92
7.3.2 La solution recherchée 93
7.3.3 Une solution de compromis 95

ANNEXE A	Organigramme cégep Montmorency	
	- Encadrement scolaire	103
	- Registrariat	104
	- Aide à l'apprentissage	105
ANNEXE B	Description de poste	107
ANNEXE C	Grille d'analyse et d'évaluation	
	- Soutien administratif	111
ANNEXE D	Organigramme cégep Montmorency	
	- Organisation scolaire	113
ANNEXE E	Organigramme cégep Montmorency	
	- Services financiers	115
ANNEXE F	Organigramme cégep Montmorency	
	- Ressources humaines	117
ANNEXE G	Profil par corps d'emploi	
	- Cadres de niveau II	119
	- Cadres de niveau I	120
	- Agent d'administration	121
	- Technicien en administration	122
	- Secrétaire	123
	- Agent de bureau	124
ANNEXE H	Prime de reconnaissance technologique	
	Alternative I	125
ANNEXE I	Prime de reconnaissance technologique	
	Alternative II	127

CHAPITRE I

OBJECTIFS DE RECHERCHE, APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

1. Objectifs de recherche, approche et méthodologie

L'objectif premier de la recherche effectuée au cégep Montmorency par le CCRIT visait à déterminer l'incidence de l'informatisation sur les unités organisationnelles sélectionnées ainsi que sur les emplois* au sein de ces unités.

Pour nous permettre d'atteindre cet objectif, nous avons élaboré des outils de mesure pour identifier concrètement les fonctions* et tâches* affectées par l'informatisation et, par la suite, évaluer l'incidence de l'informatisation sur la classification et la rémunération des emplois.

Par conséquent, nous avons adopté une approche de recherche modifiée où l'objectif majeur ne consiste pas à déterminer si l'informatisation a engendré un enrichissement ou un appauvrissement des tâches selon le sens général de ces termes, mais plutôt d'évaluer si l'incidence de l'informatisation se traduit par un impact sur le niveau des emplois* et la rémunération des employés. Pour ce faire, les quatre dimensions suivantes ont été considérées :

- les structures organisationnelles*;
- le contenu des tâches*;
- l'évaluation des emplois*;
- la rémunération*.

Les trois premières dimensions ont fait l'objet d'une analyse détaillée pour chacun des services sélectionnés. Les chapitres III à VI de ce rapport contiennent des renseignements sur chacune de ces dimensions.

En ce qui a trait à la dimension intitulée rémunération, elle est traitée sous la forme de pistes ou d'hypothèses de recherche dans le chapitre VII.

---

* Voir définition au chapitre II.

1.1 Structures organisationnelles

Le phénomène de l'informatisation s'est-il manifesté par une influence sur le type de structures organisationnelles (horizontal, vertical, etc.)? L'informatisation a-t-elle été la cause du transfert de responsabilités d'une unité organisationnelle à une autre ou au sein même d'une unité? L'informatisation a-t-elle incité les gestionnaires à faire preuve de conservatisme face à la création de nouveaux postes* ou à la prise en charge de nouvelles responsabilités? L'informatisation a-t-elle affecté les modes de gestion et de fonctionnement de l'organisation?

Ces variables ont été étudiées selon la méthodologie suivante :

- conception d'un organigramme pour chacun des services sélectionnés à la suite de renseignements obtenus de la part des gestionnaires de ces services et du service des ressources humaines;
- analyse des organigrammes et préparation de guides d'entrevues;
- entrevues de type semi-structuré avec les gestionnaires responsables des services visés et validation de l'organigramme;
- analyse de l'organigramme selon les variables préalablement définies.

1.2 Contenu des tâches *

Le contenu des tâches s'avère l'élément clé de cette étude, car la précision des outils de mesure élaborés est essentielle pour déterminer avec justesse l'incidence de l'informatisation sur le niveau des emplois et la rémunération des employés.

L'impact de l'informatisation a été mesuré à l'aide d'une description d'emploi* adaptée à des fins de recherche sur l'informatisation. Cette description d'emploi nous a permis d'identifier concrètement les nouvelles fonctions créées par l'informatisation ainsi que les tâches particulières à l'intérieur de chacune des fonctions qui ont été modifiées en raison de l'informatisation. Cette description d'emploi a été validée, dans la mesure du possible, par l'employé et son surveillant ou le gestionnaire responsable.

---

* Voir définition au chapitre II.

Cet outil de mesure nous permet non seulement de déterminer l'impact global de l'informatisation sur un emploi en terme de pourcentage de temps pour les fonctions et les tâches, mais apporte également des renseignements spécifiques sur l'accomplissement de ces fonctions et tâches dévolues à un employé. Pour fins d'illustration, citons le cas d'un agent de bureau II dont le poste a été affecté par l'informatisation dans une proportion de 40%, dont 20% à la suite de la création d'une nouvelle fonction engendrée par l'informatisation et 20% par l'accomplissement de tâches affectées par l'informatisation.

1.3 Évaluation des emplois

L'incidence de l'informatisation se traduit-elle par un impact sur le niveau des emplois? Pour répondre à cette question, la méthodologie suivante a été utilisée:

- analyse des emplois* ou postes sélectionnés;

- évaluation de ces emplois par rapport aux plans de classification* en vigueur pour les catégories* et corps* d'emploi visés (employés de soutien, professionnels non enseignants, cadres et gérants);

- respect des principes d'application spécifique définis dans les conventions collectives et les plans de classification;

- respect des principes de base généralement reconnus en matière d'analyse et d'évaluation des emplois.

Nous pourrions reprendre l'exemple de l'agent de bureau II cité en 1.2, dont le poste est affecté dans une proportion de 40% par l'informatisation. Ce poste a été évalué selon le cheminement suivant :

- étude du plan de classification du personnel de soutien dont la version définitive a été adoptée en décembre 1986;

- référence aux règles de classement prévues dans la convention collective appropriée;

---

* Voir définition au chapitre II.

- évaluation spécifique de ce poste selon les règles énoncées dans les conventions, les principes d'application du plan et les principes de base d'évaluation des emplois;

- détermination du niveau du poste ou de l'emploi selon les critères ci-haut définis.

À ce stade-ci, il nous apparaît essentiel d'aviser les intéressés de la nécessité d'interpréter les constatations retenues dans le contexte particulier d'une étude et d'éviter de généraliser. Les emplois sélectionnés doivent être évalués en relation avec les plans de classification en vigueur dans l'organisme au sein duquel l'étude est effectuée. Les effets de l'informatisation sur le niveau des emplois peuvent varier considérablement selon les systèmes d'évaluation d'emploi utilisés. Le poste d'agent de bureau II dont il est fait mention ci-haut pourrait demeurer agent de bureau II selon un système de classement hiérarchique ou de déterminants de niveaux, alors que le niveau pourrait être modifié selon un système de classement à cote numérique.

1.4 Rémunération

L'évaluation des emplois et la détermination des échelles de traitement sont régies par des mécanismes totalement différents. Les plans de classification des emplois sont élaborés par l'employeur, après consultation des unités syndicales ou des associations d'employés, alors que les échelles de traitement sont déterminées à la suite de négociations.

Dans le cas où l'informatisation a une incidence sur le contenu des tâches, mais que cette incidence ne s'est pas matérialisée par un impact sur le niveau des emplois, devrions-nous adopter des modes de compensation pour encourager l'utilisation de l'informatisation et améliorer la productivité? Ces modes de compensation devraient-ils être les mêmes pour les professionnels, les cadres, les gérants et les employés de soutien? Les constatations effectuées à partir de l'évaluation des emplois ont guidé nos réflexions à ce sujet. Cet aspect de la question sera traité de façon exhaustive dans le chapitre VII intitulé "Principales constatations, méthodologie et hypothèses de recherche".

CHAPITRE II

DÉFINITION DES TERMES UTILISÉS

2. Définition des termes utilisés

Dans le contexte de cette étude, certains termes ont été utilisés dans un sens particulier. Les définitions suivantes visent à faciliter l'interprétation des chapitres I à VII et à en assurer une meilleure compréhension.

Analyse d'un emploi — Désigne le rassemblement et l'analyse systématique des données relatives aux responsabilités, fonctions et tâches d'un emploi ainsi qu'aux particularités d'emploi ou aux qualifications requises.

Catégorie d'emploi — Désigne un ensemble d'emplois caractérisés par la nature des fonctions remplies et l'étendue de la formation scolaire requise.

Contenu des tâches — Désigne l'analyse systématique de chacune des tâches d'un emploi afin d'identifier les tâches informatisées et non informatisées.

Corps d'emploi — Désigne une subdivision d'une catégorie d'emploi groupant des emplois possédant des caractéristiques communes.

Ex. : - Directeur des services pédagogiques
- Adjoint administratif

Description d'emploi — Désigne la description du travail accompli dans le contexte d'un emploi. Cette description comporte habituellement l'identification du ou des postes en cause, un résumé des fonctions qui énonce le rôle et l'objet de l'emploi, une liste des fonctions qui énumère les tâches assumées ainsi que le pourcentage de temps consacré à chacune des fonctions, et les particularités d'emploi ou les qualifications requises.

Emploi Désigne un poste unique ou un certain nombre de postes qui, étant essentiellement semblables et pouvant être adéquatement décrits par une seule description d'emploi, sont groupés et font habituellement l'objet d'une seule décision de classification.
Ex. : Aide pédagogique individuel

Evaluation des emplois Désigne le processus pour déterminer le niveau d'un emploi à l'aide d'un plan de classification.

Fonction Désigne une activité de travail distincte et reconnaissable propre à un poste ou à un emploi.

Niveau d'un emploi Illustre une décision de classification pour déterminer la valeur relative des emplois au sein d'un corps d'emploi.
Ex. :
- Auxiliaire de bureau
- Agent de bureau I
- Agent de bureau II
- Agent de bureau classe principale

Plan de classification Désigne le document qui sert à déterminer la valeur relative des emplois pour une catégorie ou un corps d'emploi.

Poste Désigne un ensemble de fonctions, de tâches et de responsabilités qui peuvent incomber à une personne.

Rémunération Désigne les échelles de traitement négociées entre les parties patronale et syndicale pour déterminer le salaire d'un emploi.

Structures organisationnelles Désigne la configuration des effectifs autorisés, des liens et des paliers hiérarchiques qui illustrent une structure administrative et le pouvoir de décision.

Tâche Désigne un élément d'activité qui, uni à d'autres éléments, précise l'accomplissement d'une fonction.

CHAPITRE III

DIRECTION DES SERVICES ÉDUCATIFS

SECTEUR DE L'ENCADREMENT SCOLAIRE

3. Direction des services éducatifs - Secteur de l'encadrement scolaire

La direction des services éducatifs se compose de quatre unités organisationnelles communément appelées "secteurs" et identifiées comme suit :

- éducation des adultes;
- développement pédagogique, recherche et ressources à l'enseignement;
- organisation scolaire;
- encadrement scolaire.

Les secteurs de l'organisation scolaire et de l'encadrement scolaire ont été sélectionnés pour faire partie de l'étude effectuée au cégep Montmorency. Cette section du rapport de recherche traite particulièrement du secteur de l'encadrement scolaire et tout particulièrement de ses deux composantes organisationnelles : le service du registrariat et celui de l'aide à l'apprentissage.

3.1 Structure et effectifs

Le secteur de l'encadrement scolaire est dirigé par l'adjoint à l'encadrement scolaire qui se rapporte directement au directeur des services éducatifs. Ce secteur englobe deux services : le registrariat et l'aide à l'apprentissage.

L'adjoint à l'encadrement scolaire est secondé par une "agente d'administration" qui coordonne les activités du service du registrariat. Pour ce qui est du service de l'aide à l'apprentissage, tous les employés se rapportent directement à l'adjoint à l'encadrement scolaire.

Le secteur de l'encadrement scolaire compte dans sa totalité 15 employés, dont 8 sont assignés au service de l'aide à l'apprentissage et 4 oeuvrent au service du registrariat. Lors de l'étude, une secrétaire et une agente de bureau assistaient l'adjoint à l'encadrement scolaire dans l'exercice de ses fonctions.

3.2 Mission, objectifs et activités

La mission première du service d'aide à l'apprentissage est d'aider l'étudiant à définir, planifier et réaliser ses objectifs d'apprentissage. Pour réaliser cette mission, les objectifs et les activités ont été définis comme suit :

- informer les éventuels candidats des programmes offerts et admettre les étudiants susceptibles de réussir leurs études;
- offrir des services d'orientation et d'information scolaire et professionnelle;
- informer les étudiants de la réglementation pédagogique et l'appliquer;
- assister les étudiants dans la programmation de leur profil scolaire;
- aider les étudiants à acquérir les habiletés nécessaires à l'étude et intervenir auprès de la clientèle éprouvant des difficultés d'apprentissage;
- effectuer des recherches afin de mieux comprendre les problèmes et d'identifier des solutions.

Quant au service du registrariat, ses principaux défis consistent à effectuer l'inscription et l'admission des étudiants du secteur régulier et du secteur de l'éducation des adultes. Ce service s'occupe également des activités suivantes :

- mise à jour du dossier-étudiant;
- horaire des examens et des cours;
- notes finales;
- sanctions d'études;
- transmission des données.

3.3 Informatisation

3.3.1 Échantillonnage

Le secteur de l'encadrement scolaire a été sélectionné pour les fins de cette étude non seulement en raison des préoccupations de méthodologie de recherche et de vérification d'hypothèses, mais aussi pour les raisons suivantes :

- le service du registrariat a été l'un des premiers services à s'informatiser;
- le service du registrariat est passé d'un système de gestion informatique par lots à un système interactif en juin 1984;
- le service du registrariat a participé à un projet-pilote pour l'implantation d'une nouvelle version du système de gestion pédagogique des collèges (GPC);
- les deux services de ce secteur ont un contact direct avec la clientèle du Collège.

3.3.2 Systèmes et équipements

Le secteur de l'encadrement scolaire utilise pour effectuer ses opérations les systèmes suivants :

a) GPC - Gestion pédagogique des collèges. Il s'agit d'un système de type collectif qui contient 400 programmes et dont le service du registrariat est le principal utilisateur au Collège;

b) CHOIX - Système de références - documents scolaires. Ce système est utilisé par le service d'aide à l'apprentissage;

c) GLC - Gestion des locaux du Collège. Système de type maison contenant 60 programmes et utilisé par tous les services du Collège;

d) SIGDEC - Système d'information de gestion des effectifs collégiaux;

e) SRAM - Système de téléinscription aux cours d'été;

f) THESEE - Système collectif du ministère de l'Éducation utilisé pour la composition des horaires des étudiants;

g) SPOC - Système d'information sur le personnel des organismes collégiaux.

Lors de l'étude, 6 employés du service de l'aide à l'apprentissage utilisaient des terminaux de type Lanpar et 1 micro-ordinateur, alors que les services du registrariat possédaient 1 micro-ordinateur et 5 terminaux dont 4 de type Burroughs et 1 Lanpar.

3.4 Incidence de l'informatisation

Cette section traite de l'incidence de l'informatisation sur la structure organisationnelle du secteur de l'encadrement scolaire, le contenu des tâches et l'évaluation des emplois.

L'information nécessaire à l'évaluation de l'incidence sur la structure organisationnelle a été recueillie au moyen d'une analyse de l'organigramme et d'une entrevue de type semi-structuré avec le gestionnaire responsable. La direction des ressources humaines a fourni des renseignements supplémentaires.

L'incidence sur le contenu des tâches a été mesurée à l'aide des descriptions d'emploi rédigées par l'adjoint à l'encadrement scolaire, conjointement avec chacun des titulaires. Le format de description d'emploi, adapté à des fins de recherche sur l'informatisation, nous a permis d'identifier clairement les nouvelles fonctions créées par l'informatisation ainsi que les tâches particulières à l'intérieur de chacune des fonctions qui avaient été modifiées par l'avènement de l'informatique. Des renseignements additionnels ont été recueillis au besoin auprès du gestionnaire responsable et du titulaire des postes visés.

Pour identifier l'incidence de l'informatisation sur l'évaluation des emplois, nous avons procédé à une analyse exhaustive des descriptions de chacun des postes sélectionnés. Ces postes ont été évalués en regard des plans de classification en vigueur pour les catégories d'emploi visées (employés de soutien, professionnels non

enseignants, cadres et gérants). Les principes de base généralement reconnus en matière d'analyse et d'évaluation des emplois ainsi que les principes d'application spécifique de chacun des plans ont été scrupuleusement respectés.

3.4.1 Structures organisationnelles

3.4.1.1 Service de l'aide à l'apprentissage

Tel que démontré dans l'organigramme apparaissant à l'annexe A, il existe une structure de type horizontale pour le service. À l'opposé des services du registrariat, il n'existe aucun poste de surveillance pour diriger les activités de ce service et tous les employés se rapportent directement à l'adjoint à l'encadrement scolaire.

Les résultats de l'étude démontrent que l'informatisation a eu peu d'effet sur la structure organisationnelle de ce service de l'aide à l'apprentissage. Le nombre de postes dans le service est demeuré le même et aucun changement attribuable à l'informatisation n'a été décelé au niveau du transfert de responsabilités à d'autres services ou directions ou vice-versa ainsi qu'au niveau des activités dont le service est responsable.

La seule incidence visible se situe au niveau des modes de fonctionnement des aides pédagogiques individuels (API) où les fonctions des 6 employés ont été modifiées légèrement. Les titulaires de ces postes reçoivent plus de renseignements concernant les dossiers d'étudiants par l'entremise du système GPC. L'API n'intervient pas directement au niveau de la banque de données, car c'est le service du registrariat qui lui fournit les informations tirées de la banque de données.

Ces constatations pour le service de l'aide à l'apprentissage ne sont pas surprenantes : ce service est très peu informatisé et le rôle premier des professionnels de ce service en est un de relation d'aide directe auprès des étudiants.

3.4.1.2 Service du registrariat

Le service du registrariat est dirigé par une agente d'administration qui coordonne les activités de travail de trois agents de bureau. Il est à noter que ce

service a été affecté directement par l'informatisation du travail depuis qu'il est passé d'un système de gestion informatique en lot à un système interactif, en juin 1984.

a) Nombre de postes

Durant les dernières années, aucun poste n'a été aboli ou créé. Cependant, il est intéressant de constater que l'un de ces quatre postes a été transformé et que l'apport de l'informatisation a été identifié comme la cause. Il s'agit de l'agent d'administration, et des renseignements additionnels sont fournis à ce sujet à la page 30.

b) Responsabilités

Comme autre conséquence de l'informatisation sur la structure organisationnelle de ce service fortement informatisé, notons la responsabilité de la gestion des données sur les étudiants, qui relevait en grande partie du service de l'éducation des adultes, et qui est maintenant l'entière responsabilité du registrariat. Selon les renseignements obtenus lors de nos entrevues, il a été spécifié que cette responsabilité avait été confiée au service du registrariat pour des raisons d'organisation et de gestion; la gestion d'une base de données par deux services différents s'avérait inefficace et le service du registrariat, qui avait développé de nouveaux systèmes informatisés, se révélait apte à assumer cette responsabilité.

c) Transformation de postes

L'apport de la responsabilité de la gestion des données sur les étudiants a été, selon la gestion, l'élément déclencheur de la transformation du poste de technicien en administration en un poste d'agent d'administration. Selon nous, pour justifier la transformation d'un poste de technicien en un poste d'agent d'administration, certaines conditions essentielles doivent prévaloir, telles qu'une plus grande liberté d'action et un pouvoir décisionnel au niveau de la coordination d'activités. De façon générale, la transformation d'un poste de technicien en un poste de niveau d'agent d'administration peut être justifiée par plusieurs événements, mais il existe fréquemment une cause première à une telle transformation. Dans ce cas particulier, l'analyse de la situation nous incite fortement à croire que l'informatisation a été la cause première de la transformation pour les raisons suivantes :

a) ce service est passé à un système interactif en juin 1984;

b) le poste a été reclassifié comme agent d'administration en septembre 1985;

c) dans l'intervalle, la gestion des dossiers des étudiants du service de l'éducation des adultes a été confiée au service du registrariat;

d) la titulaire du poste est responsable d'un service qui est fortement informatisé;

e) l'analyse du contenu des tâches de ce poste et de celui des trois postes d'agents de bureau qui travaillent sous sa surveillance confirme cette hypothèse.

3.4.1.3 Gestion

En plus de diriger les services d'aide à l'apprentissage et du registrariat, l'adjoint à l'encadrement scolaire est secondé dans ses fonctions par une secrétaire et un agent de bureau II.

a) Postes

Le nombre de postes est demeuré le même, mais le poste de technicien en administration a été transformé en poste d'agent de bureau II. Selon notre analyse qui a été effectuée à partir des renseignements obtenus du service des ressources humaines et de l'étude du dossier, il s'agissait bien d'une transformation de poste et non d'une abolition.

b) Modes de gestion et de fonctionnement

Les modes de gestion et de fonctionnement du secteur de l'encadrement scolaire ont été fortement affectés par l'informatisation, entraînant une modification majeure au niveau des fonctions du gestionnaire responsable (l'adjoint à l'encadrement scolaire). Fait paradoxal, le poste de secrétaire a été peu affecté, mais il s'agit d'une situation temporaire puisque certaines de ses fonctions et tâches sont en voie d'informatisation.

L'aspect responsabilité a été traité dans les sections précédentes traitant des services d'aide à l'apprentissage et du registrariat. Ces services sont dirigés par l'adjoint à l'encadrement scolaire.

3.4.2 Contenu des tâches

Cette section traite des fonctions et des tâches qui sont modifiées par l'apport des nouvelles technologies. Les modifications ont été évaluées à l'aide des descriptions d'emploi et des grilles d'analyse préparées à cet effet. Les annexe B et C illustrent un exemple du type de description d'emploi utilisé et d'une grille d'analyse.

Tous les postes de l'encadrement scolaire ont été sélectionnés à l'exception de deux postes de soutien du service de l'aide à l'apprentissage. Pour les postes d'aide pédagogique individuel, une description d'emploi type a été préparée afin de donner un aperçu global des fonctions et responsabilités inhérentes à ce type ou corps d'emploi.

Il est à noter que pour évaluer les incidences de l'informatisation sur le contenu des tâches, nous avons voulu adopter une approche modifiée qui consiste à jumeler la méthodologie de recherche des chercheurs et les méthodes de travail utilisées par les spécialistes en ressources humaines.

Les entrevues de type semi-structuré avec les gestionnaires responsables nous ont permis d'obtenir des informations sur l'incidence globale de l'informatisation pour chacun des postes. Le format de description d'emploi adapté à des fins de recherche sur l'informatisation facilite l'obtention des données suivantes :

a) une évaluation concrète du degré d'informatisation de chacun des postes;

b) l'identification des nouvelles fonctions créées par l'informatisation;

c) l'identification précise des tâches où l'informatique est utilisée comme point d'appui.

3.4.2.1 Adjoint à l'encadrement scolaire

Le titulaire du poste d'adjoint à l'encadrement scolaire assume la direction du secteur de l'encadrement scolaire. Ce secteur englobe le service du registrariat qui est fortement informatisé et celui de l'aide à l'apprentisage qui l'est peu.

L'entrevue et la description d'emploi démontrent que l'adjoint à l'encadrement scolaire utilise l'informatique comme point d'appui dans une proportion de 42%. La fonction "conception de l'horaire-maître" pour laquelle le titulaire consacre 20% de son temps est entièrement informatisée, alors que dans le cadre des autres fonctions, l'informatique est utilisée comme point d'appui (inscription des étudiants, gestion des grilles d'analyse et de certification, etc.).

Ce phénomène s'avère très intéressant pour des fins de recherche sur l'informatisation du travail puisqu'il démontre l'incidence directe de l'informatisation sur un poste de cadre dans le milieu de l'enseignement, dont le titulaire dirige un secteur largement informatisé et utilise directement l'informatique.

3.4.2.2 Secrétaire classe II

Le titulaire agit comme secrétaire de l'adjoint à l'encadrement scolaire. Le gestionnaire nous a indiqué lors de l'entrevue que ce poste est peu informatisé et la description d'emploi nous a confirmé qu'il est affecté dans une proportion de seulement 10% (enregistrement de numéros de diplôme dans le système GPC, réservation de locaux, saisie de données pour l'horaire-maître et demandes d'impression d'étiquettes).

Il est à noter toutefois que ce poste est en phase progressive d'informatisation. Il a été jugé avantageux d'informatiser d'abord d'autres tâches dont celles nécessitant l'utilisation du traitement de texte plutôt que de la machine à écrire.

3.4.2.3 Agente de bureau II

Il s'agit d'un poste qui a fait l'objet de plusieurs changements au fil des années principalement pour des raisons de gestion, de contraintes opérationnelles et d'utilisation de ressources humaines. L'analyse des dossiers démontre que ce poste

présente un profil technique, modifié comme agent de bureau typique, et par la suite axé sur des fonctions et des tâches reliées à l'informatisation.

La titulaire utilise l'informatisation dans une proportion de 47% de son temps pour ses fonctions et ses tâches. L'analyse de poste nous permet d'identifier deux formes différentes d'incidence (cet aspect a d'ailleurs été analysé de façon plus exhaustive dans les trois postes d'agent de bureau II du service du registrariat) :

- la première forme d'incidence consiste en une utilisation de l'informatique comme outil pour l'accomplissement de certaines tâches dont la raison d'être n'a pas été modifiée;

- la deuxième forme d'incidence démontre un impact direct de l'informatisation : il s'agit de tâches de nature informatique qui ont été décentralisées du service de l'informatique au service du registrariat et qui étaient autrefois accomplies par des auxiliaires en informatique. Ces tâches sont reliées à la saisie et au traitement de données qui exigent des qualifications particulières et viennent s'ajouter aux fonctions et aux tâches normalement dévolues à un agent de bureau II.

Il est également intéressant de constater qu'avant la signature de la dernière convention, l'échelle de traitements pour le corps d'emploi des auxiliaires en informatique était supérieure à celle des agents de bureau II. Des explications détaillées sont fournies à ce sujet au chapitre VII.

3.4.2.4 Agente d'administration - Service du registrariat

L'agente d'administration assume la responsabilité de l'organisation et du contrôle des activités courantes du service du registrariat. L'informatisation constitue à notre avis la cause première de la transformation de ce poste de technicien en administration en poste d'agent d'administration. L'entrevue nous a indiqué que ce poste est hautement informatisé et la description d'emploi nous confirme l'utilisation de l'informatisation dans une proportion de 72%.

Les qualifications personnelles et les aptitudes de la titulaire dans le domaine de l'informatique ont fait en sorte que la direction lui a confié des responsabilités et des

fonctions additionnelles qui ont justifié la reclassification de ce poste au niveau d'agent qui commande un salaire supérieur.

3.4.2.5 Agents de bureau II - Service du registrariat

Une seule description d'emploi a été rédigée pour ces trois postes, puisque les fonctions et les tâches sont identiques au niveau de l'exécution ou de l'accomplissement. La seule distinction repose sur le pourcentage de temps consacré à certaines fonctions, qui varie d'un poste à un autre. Ces postes sont affectés par l'informatisation dans une proportion de 40 à 50%.

Ces trois postes ont fait l'objet d'une attention particulière puisque certaines de ces tâches informatisées ont été décentralisées des services de l'informatique au service du registrariat. Ces tâches représentent respectivement 30%, 15% et 30% pour chacun des cas.

Les titulaires de ces postes accomplissent maintenant dans une proportion de 30%, 15% et 30% des tâches auparavant dévolues à des auxiliaires en informatique et dont l'échelle de traitements, avant la signature de la convention collective, était supérieure à celle des agents de bureau II. Ce phénomène a également été relevé pour le poste d'agent de bureau II traité précédemment, sauf que, dans ce cas, le pourcentage de temps consacré à ce type de tâches était inférieur (10%).

Cette situation a fait l'objet d'une analyse exhaustive qui a suscité notre intérêt à tel point que des hypothèses ont été élaborées concernant la rémunération. Le concept de la rémunération et les principes énoncés en termes d'hypothèses sont traités au chapitre VII qui porte sur les principales constatations, la méthodologie et les hypothèses de recherche.

3.4.2.6 Aide pédagogique individuel - Service d'aide à l'apprentissage

Une description d'emploi type a été préparée pour les six postes d'aide pédagogique individuel afin de brosser un tableau des fonctions et des responsabilités normalement dévolues à ce corps d'emploi, qui fait partie du plan de classification pour les "professionnels non enseignants".

Ces employés utilisent occasionellement le système informatique CHOIX dans le cadre de leurs services de consultation, ainsi que le système GPC pour la modification des horaires des étudiants. L'incidence de l'informatisation sur la nature des tâches est minime et ce phénomème s'explique facilement par le rôle de relation d'aide personnalisée que joue l'aide pédagogique individuel auprès des étudiants.

3.4.3 Évaluation des emplois

Cette dimension de recherche avait comme objectif premier de déterminer si l'incidence de l'informatisation se traduit, dans les faits, par des impacts sur l'évaluation des emplois et sur les systèmes utilisés à cet égard.

Pour ce faire, nous avons mis sur pied un comité d'évaluation qui a procédé à l'analyse et à l'évaluation de chacun des postes sélectionnés selon les plans de classification en vigueur. La méthodologie et les instruments de mesure utilisés pour évaluer les incidences sur le contenu des tâches permettent de recueillir des données spécifiques qui s'avèrent utiles et satisfaisantes. De plus, nous voulions pousser un peu plus loin notre recherche pour mesurer les impacts en termes d'évaluation d'emploi et de rémunération.

Les conclusions de notre étude pour le secteur de l'encadrement scolaire révèlent que malgré le fait qu'il y ait eu une incidence majeure sur les tâches pour plusieurs postes, ce phénomène n'a eu aucun impact sur l'évaluation des emplois. Ceci n'implique cependant pas que notre conclusion pourrait être différente si les systèmes en vigueur utilisaient d'autres systèmes ou méthodes tels que la cote numérique, la prédominance de niveaux ou le système Hay.

À notre avis, plusieurs facteurs militent en faveur de cette conclusion, dont ceux qui sont relevés ci-dessous :

a) Les plans de classification pour les employés de soutien, les professionnels non enseignants, les cadres et les gérants précisent que : c'est l'ensemble des tâches principales et habituelles de l'employé qui doit servir de référence dans la détermination de la classe d'emploi appropriée. Il s'agit d'ailleurs d'un principe de base généralement reconnu et accepté en matière d'analyse et d'évaluation d'emploi.

b) Il n'existe plus de corps d'emploi d'auxiliaire en informatique et aucun n'est relié directement au traitement de texte.

c) Le fait d'ajouter des fonctions et des tâches dans une proportion de 30% à 40% à un poste d'agent de bureau II ne change rien à l'évaluation puisqu'il demeure essentiellement "agent de bureau II".

d) Les plans de classification utilisés font appel à des systèmes peu complexes qui utilisent des méthodes de classement telles que le classement hiérarchique et la description de niveau.

Nous tenons à rappeler aux lecteurs que ces constatations doivent être interprétées dans le contexte d'une étude spécifique de certains postes avec les plans de classification en vigueur. Notre conclusion aurait pu être différente si, par exemple, un système de classement par cote numérique avait été utilisé. Rien ne prouve cependant que les plans de classification en vigueur dérogent de l'objectif premier d'un système d'évaluation d'emploi qui est de déterminer la valeur relative des emplois au sein d'une organisation.

CHAPITRE IV

DIRECTION DES SERVICES ÉDUCATIFS

SECTEUR DE L'ORGANISATION SCOLAIRE

4. Direction des services éducatifs - Secteur de l'organisation scolaire

Les secteurs de l'encadrement scolaire et de l'organisation scolaire représentent les deux unités organisationnelles de la direction des services éducatifs qui ont été sélectionnées pour les fins de cette étude.

Le secteur de l'organisation scolaire joue un rôle de premier plan dans les activités du Collège en raison de son implication directe auprès du personnel enseignant. Ses responsabilités principales sont les suivantes :

- sélection des enseignants;
- répartition des professeurs selon les disciplines;
- élaboration et coordination de politiques et de procédures concernant les absences et le remplacement des professeurs;
- aménagement, assignation et réservation de locaux d'enseignement et de bureaux de professeurs;
- gestion et répartition des budgets des départements;
- coordination des activités de laboratoire et élaboration de politiques et de procédures pour l'utilisation des équipements de ces laboratoires;
- organisation des stages et approbation des contrats et ententes;
- participation à différents comités : gestion éducative, relations de travail, plan directeur, micro-informatique et analyse des demandes en investissements.

4.1 Structure et effectifs

Les activités du secteur de l'organisation scolaire sont regroupées sous deux services : les services de laboratoire et les services de gestion reliés à l'enseignement.

L'adjoint à l'organisation scolaire est secondé par une secrétaire classe II, une technicienne en administration et un agent d'administration. Tel que démontré dans l'organigramme apparaissant à l'annexe D, l'agent d'administration occupe un poste à mi-temps. Cette situation particulière fait en sorte que l'adjoint à l'organisation scolaire doit surveiller les activités de travail de l'agent de bureau et coordonner les activités des services de laboratoire en l'absence de l'agent d'administration.

L'organigramme du secteur de l'organisation scolaire ne présente pas la répartition des effectifs pour les services de laboratoire, car ces services ont été exclus de l'échantillonnage pour les fins de cette étude.

4.2 Informatisation

Les responsabilités de l'adjoint à l'organisation scolaire envers le personnel enseignant ainsi que celles de ses adjoints immédiats constituent la raison majeure du choix de ces postes pour cette étude. Toutefois, d'autres raisons militaient également pour cette option, notamment :

- l'interaction avec le ministère de l'Éducation et avec les autres services du Collège (encadrement scolaire, ressources humaines, développement pédagogique, services financiers);

- la phase progressive d'informatisation des services de gestion reliés à l'enseignement, qui a débuté en septembre 1986 avec l'achat d'un micro-ordinateur pour la secrétaire et s'est poursuivie avec l'acquisition d'un autre micro-ordinateur en mars 1987 et d'un troisième en juillet 1987;

- la vérification de l'incidence directe de l'informatisation sur les emplois de soutien comparativement à l'incidence indirecte sur les emplois de cadres et de gérants qui, même s'ils ne possèdent pas d'équipement informatique, assument des fonctions de gestion nécessitant l'usage de l'informatique comme point d'appui.

Le secteur de l'organisation scolaire utilise trois micro-ordinateurs de type IBM/PC avec les systèmes suivants :

a) GPC - Gestion pédagogique des collèges. Ce système est utilisé pour le Système tâche des enseignants de collèges (STEC) ainsi que pour la prévision et la planification du nombre de professeurs;

b) G.L.C. - Gestion des locaux du Collège. Ce système est utilisé pour la réservation de locaux, l'établissement des horaires des laboratoires d'informatique, l'octroi de codes d'autorisation et la mise à jour d'information concernant les locaux d'enseignement;

d) G.F.C. - Gestion des finances du Collège. Système collectif pour la gestion des budgets utilisé par le secteur de l'organisation scolaire pour la comptabilisation des réquisitions, les prévisions budgétaires, le contrôle et la gestion de fonds, l'analyse des soldes budgétaires, etc.

4.3 Incidence de l'informatisation

Pour évaluer l'incidence de l'informatisation sur la structure organisationnelle du secteur de l'organisation scolaire ainsi que sur le contenu des tâches et l'évaluation des emplois, la méthodologie utilisée a été la même que pour le secteur de l'encadrement scolaire.

La démarche poursuivie est donc similaire, à l'exception de la nécessité d'une entrevue additionnelle avec la technicienne en administration et la secrétaire classe II afin d'obtenir des renseignements supplémentaires pour faciliter l'analyse du contenu des tâches et l'évaluation de ces deux postes.

4.3.1 Structure organisationnelle

Tel que spécifié antérieurement, les services de laboratoire ont été exclus de l'échantillonnage. Cette étude a donc porté uniquement sur les effectifs du secteur consacrés à la prestation de services administratifs ou de gestion reliés à l'enseignement.

L'adjoint à l'organisation scolaire a opté pour une phase progressive d'informatisation qui a suscité un vif intérêt auprès des trois employées en cause et favorisé l'utilisation de la micro-informatique au sein de son secteur. Cette stratégie semble avoir été efficace au niveau de la période d'apprentissage et comme source de motivation pour les intéressées.

Nous nous permettons d'ouvrir ici une parenthèse, afin de souligner les bénéfices d'une planification stratégique adaptée à ses besoins. Cette implantation progressive, dans ce cas particulier, a créé un climat psychologique favorable à la possession et à l'utilisation de son propre micro-ordinateur.

En ce qui a trait à l'incidence de l'informatisation sur la structure organisationnelle, nous devons tenir compte du contexte décrit ci-haut ainsi que du niveau d'informatisation. En effet, il ne faut pas perdre de vue le fait que seuls les postes des employés de soutien ont été informatisés.

L'analyse des dossiers pertinents et les renseignements recueillis lors de l'entrevue en mai 1987 n'ont démontré aucune incidence sur la configuration de la structure organisationnelle. La gestion n'a procédé à aucune réorganisation attribuable à l'informatisation et aucun poste n'a été créé ni aboli en raison de l'informatisation.

En ce qui a trait à la prise en charge de nouvelles responsabilités attribuables à l'informatisation, nous avons noté que la responsabilité de la réservation de locaux avait été transférée du secteur de l'encadrement scolaire à celui de l'organisation scolaire, et que cet événement avait coïncidé avec la phase d'informatisation. Il s'agit toutefois d'une incidence de nature indirecte, puisque cette décision avait été prise avant l'informatisation du secteur. Comme ce transfert formel de responsabilités a été effectué simultanément à l'élaboration d'un nouveau système informatisé de réservation de locaux par le secteur, nous pouvons conclure qu'il ne s'agit que d'un impact secondaire.

Le gestionnaire responsable a affirmé n'avoir pas fait preuve de conservatisme face à la création de nouveaux postes ou à la prise en charge de nouvelles responsabilités. Les modes de gestion et de fonctionnement ont été partiellement

affectés en raison de la nécessité d'apporter certains ajustements pour les opérations nécessitant l'utilisation de l'informatique comme point d'appui.

4.3.2 Contenu des tâches

L'incidence de l'informatisation sur chacun des cinq postes dont il est fait mention ci-dessous a été mesurée à l'aide des descriptions d'emploi qui ont été rédigées par le gestionnaire responsable en collaboration avec les employés concernés, ainsi qu'avec une grille d'analyse dont un exemple est illustré à l'annexe C. Il a également été jugé essentiel d'interviewer la technicienne en administration et la secrétaire classe II, pour obtenir des renseignements additionnels sur l'accomplissement de leurs fonctions et tâches respectives.

4.3.2.1 Adjoint à l'organisation scolaire

Le titulaire de ce poste n'utilise pas de terminal ou de micro-ordinateur dans l'exercice de ses fonctions. Il dirige cependant un secteur partiellement informatisé au sein duquel trois employés font utilisation d'un micro-ordinateur.

Bien que l'informatisation n'ait aucune conséquence directe sur l'accomplissement de ses fonctions et de ses tâches, des effets indirects ont été notés au niveau de la prise en charge de certaines de ses responsabilités de gestion telles que les statistiques sur la tâche des enseignants, la répartition des professeurs selon les disciplines, les prévisions budgétaires, la gestion de locaux, etc.

L'on ne peut nier ces effets indirects dans une étude globale portant sur l'informatisation, car le gestionnaire en cause n'a d'autre choix que de modifier ses modes de gestion et de fonctionnement pour organiser le travail de façon à atteindre ses objectifs. Dans ce cas particulier, le gestionnaire doit surveiller les activités de travail d'employés qui accomplissent leurs fonctions et tâches avec l'appui de l'informatique. Comment pourrions-nous ne pas considérer cet aspect de la question dans une situation où ces employés le secondent dans l'exercice de ses fonctions et dans la prise en charge de ses responsabilités?

4.3.2.2 Agent d'administration

Le titulaire de ce poste est responsable du contrôle de la prestation des cours, de la gestion du personnel de laboratoire et de l'application des politiques et des procédures concernant les absences des professeurs. Il occupe un poste à mi-temps et n'utilise aucun terminal ou micro-ordinateur pour l'exercice de ses fonctions. Néanmoins, nous avons noté une incidence indirecte de l'informatisation sur ce poste en raison de sa responsabilité de surveillance d'une agente de bureau I qui utilise un micro-ordinateur pour l'accomplissement des fonctions et des tâches suivantes : mise à jour de registres pour les absences et les remplacements, compilation de statistiques, production d'un rapport annuel et gestion de locaux.

Toutefois, cette incidence indirecte est fort peu significative puisque le poste de cette agente de bureau n'a été affecté que dans une proportion de 20%, et que l'agent d'administration ne consacre que la moitié de son temps à la surveillance de celle-ci. L'incidence indirecte de l'informatisation a été évaluée à 10% seulement, et aucune incidence directe n'a été décelée.

4.3.2.3 Technicienne en administration

Cette employée travaille sous la direction de l'adjoint à l'organisation scolaire et utilise un micro-ordinateur pour l'accomplissement de ses fonctions dans une proportion de 75% de son temps.

Son surveillant lui a confié des fonctions de nature administrative telles que l'administration du budget du secteur et la gestion documentaire, en plus de lui demander de le seconder dans des tâches de nature opérationnelle reliées à l'enseignement (registre des enseignants, répartition des professeurs, statistiques sur la tâche des enseignants, cahier des inscriptions-cours, etc.).

Une augmentation substantielle de l'utilisation de l'informatique a été notée entre la date où la description d'emploi a été rédigée (avril 1987) et celle de l'entrevue du 13 juillet 1987. Cette différence notable s'explique par la stratégie d'implantation dont il est fait mention au chapitre 4.3.1, et qui a eu pour effet de motiver les intéressés à une utilisation accentuée et progressive de l'informatique.

L'analyse du contenu des tâches a révélé que malgré l'utilisation d'un micro-ordinateur dans une proportion de 75%, la nature des fonctions n'a pas été modifiée de façon importante. La titulaire a plutôt utilisé un nouvel outil de travail pour l'aider à assumer ses responsabilités.

Une analyse superficielle de ce cas particulier pourrait démontrer qu'il s'agit d'un poste de technicienne en informatique plutôt que d'un poste de technicienne en administration puisque la titulaire utilise un équipement informatique dans une proportion de 75%. Cependant, une analyse exhaustive du contenu des tâches révèle une facette bien différente puisque la raison d'être de ce poste n'a pas été modifiée et qu'il demeure un poste de technicienne en administration. Cette situation illustre clairement la nécessité de procéder à une évaluation des emplois à la suite de l'analyse du contenu des tâches.

4.3.2.4 Secrétaire classe II

La titulaire de ce poste travaille sous la direction de l'adjoint à l'organisation scolaire, mais accomplit également certaines fonctions pour le compte de l'agent d'administration et de la technicienne en administration. Cette employée utilise un micro-ordinateur depuis septembre 1986.

La description d'emploi rédigée en avril 1987 et l'entrevue du 13 juillet 1987 nous ont révélé une utilisation progressive de l'informatique, qui s'est traduite, lors de notre analyse, par une incidence sur le contenu des tâches de l'ordre de 75%. Il existe donc un parallèle évident entre ce poste et celui de la technicienne en administration en ce qui concerne l'incidence globale et le cheminement.

Cependant, la nature des fonctions et l'accomplissement des tâches s'avèrent différentes. Pour le poste de la technicienne en administration, nous avons conclu que les fonctions n'avaient pas été modifiées et qu'il s'agissait plutôt d'une adaptation à un nouvel outil de travail. En ce qui a trait à ce poste, notre analyse révèle que la nature même des fonctions a été modifiée.

La première fonction est, à notre avis, une fonction d'opératrice de traitement de texte et non de secrétaire. La deuxième fonction, où la titulaire accomplit des tâches reliées à la gestion des locaux, n'est pas du ressort d'une secrétaire mais plutôt d'une

auxiliaire en informatique. Ces fonctions sont informatisées et représentent 70% du temps de cette employée.

Nos constatations quant à l'évaluation de ce poste sont présentées à la section 4.3.3 intitulée "Évaluation des emplois". Le contenu des tâches de ce poste et celui du poste de technicienne en administration ont été traités en profondeur afin de souligner la nécessité d'une analyse exhaustive des emplois pour évaluer l'incidence de l'informatisation sur ceux-ci.

4.3.2.5 Agente de bureau I

L'agente de bureau I travaille à 50% sous la surveillance de l'agent d'administration qui occupe un poste à mi-temps. Elle travaille également pour l'adjoint à l'organisation scolaire et les autres employés du service dans une proportion de 50%. De mars 1987 à juillet 1987 (date à laquelle on lui a confié son propre équipement), elle a partagé l'utilisation d'un micro-ordinateur avec la technicienne en administration.

Ce poste est informatisé dans une proportion de seulement 20%, et l'utilisation du micro-ordinateur a été considérée comme accessoire; la prédominance des fonctions et des tâches représente un profil typique d'agent de bureau I. Notre analyse du contenu des tâches nous a permis d'identifier une proportion de 5% des tâches informatisées qui sont plutôt représentatives d'un auxiliaire en informatique.

4.3.3 Évaluation des emplois

Après une analyse exhaustive du contenu des tâches pour chacun des postes sélectionnés, un comité d'évaluation a procédé à l'évaluation de ces postes selon les plans de classification en vigueur.

Pour le secteur de l'organisation scolaire, les postes d'adjoint à l'organisation scolaire et d'agent d'administration ont été évalués selon le plan de classification des cadres et des gérants. En ce qui a trait aux postes de technicienne en administration, de secrétaire classe II, et d'agente de bureau I, l'évaluation était basée sur le plan de classification des employés de soutien.

4.3.3.1 Cadres et gérants

Le plan de classification des cadres et des gérants donne un aperçu général des fonctions normalement exercées et des qualifications minimales requises par corps ou par classe d'emploi. Ce plan ne contient pas de facteurs d'évaluation spécifiques avec éléments et degrés comme dans les systèmes d'évaluation d'emploi plus complexes tels que la cote numérique, la prédominance de niveaux et le système Hay.

Afin de procéder à l'évaluation d'un poste de cadre ou de gérant, l'évaluateur doit analyser ce poste et, par la suite, déterminer le corps d'emploi pertinent en se basant sur l'aperçu général des fonctions et les qualifications requises pertinentes. L'évaluateur doit porter un jugement global qui n'est pas "rationalisé" à l'aide de facteurs spécifiques d'évaluation d'emploi.

Compte tenu du fait que l'analyse du contenu des tâches pour le poste d'adjoint à l'organisation scolaire et d'agent d'administration n'a révélé aucune incidence directe de l'informatisation, il n'est pas étonnant que le comité d'évaluation ait jugé que l'incidence de l'informatisation n'a eu aucun impact sur le niveau de ces deux postes.

L'incidence indirecte de l'informatisation combinée au type de plan de classification en vigueur pour les cadres et les gérants sont deux éléments importants nous ayant amené à conclure que l'informatisation n'a eu aucun impact sur l'évaluation du poste d'adjoint à l'organisation scolaire ni sur celui d'agent d'administration.

4.3.3.2 Employés de soutien

Le plan de classification pour les employés de soutien comprend les catégories d'emploi suivantes : soutien administratif, soutien technique et soutien manuel. Ces catégories sont subdivisées en sous-catégories, corps d'emploi et classes d'emploi.

Afin de procéder à l'évaluation d'un poste de soutien, l'évaluateur doit se référer à des exemples ou à des "postes-repères" qui donnent un aperçu de la nature du travail, des qualifications requises et des attributions caractéristiques pour chacun des corps ou des classes d'emploi. Les principes d'application de ce plan sont similaires à ceux du plan de classification pour les cadres et les gérants, car l'évaluateur doit

porter un jugement global en comparant le poste évalué avec les définitions illustrées dans les corps d'emploi.

Pour le spécialiste en évaluation d'emploi, le fonctionnement du système et le processus suivi sont identiques. La seule distinction notable réside dans l'ajout des attributions caractéristiques qui illustrent de façon plus détaillée le type de fonctions et de tâches accomplies par les titulaires de ces corps ou classes d'emploi.

a) Agente de bureau I

L'analyse du contenu des tâches de l'agente de bureau I nous a révélé que ce poste était affecté directement par l'informatisation dans une proportion de 20%. Une analyse plus approfondie nous a permis de constater que pour 15% des tâches informatisées, l'informatique était utilisée comme point d'appui et que la nature des fonctions correspondait aux fonctions normalement dévolues à un agent de bureau I. Pour ce qui est des autres tâches informatisées (5%), même s'il s'agit selon eux de tâches d'auxiliaire en informatique, le comité d'évaluation n'avait d'autre choix que de classer ces tâches comme agent de bureau II pour les raisons mentionnées ci-dessous :

- selon les principes d'application du plan de classification des employés de soutien, l'attribution d'un corps ou d'une classe d'emploi est effectuée selon les règles de classement prévues dans les conventions collectives;

- les conventions collectives précisent que la personne salariée dont la classe d'emploi correspond à celle d'auxiliaire en informatique est intégrée dans la classe d'emploi d'agent de bureau II.

Mentionnons que ce poste aurait quand même été classé agent de bureau I et ce, malgré l'existence d'une classe d'emploi pour "auxiliaire en informatique", car l'évaluateur doit classer un poste selon l'ensemble des tâches principales et habituelles d'un employé. Ces renseignements additionnels sont présentés dans la perspective des énoncés de principes qui sont élaborés dans le chapitre VII de ce rapport.

b) Technicienne en administration

La titulaire de ce poste utilise un micro-ordinateur dans une proportion de 75% de son temps. Dans ce cas, l'équipement informatique est un outil permettant de mieux assumer les responsabilités qui lui sont attribuées par l'adjoint à l'organisation scolaire. Il l'aide à accomplir ses fonctions et ses tâches dans les domaines de la gestion documentaire, des ressources financières et de l'organisation scolaire.

Compte tenu du pourcentage élevé d'informatisation de ce poste, nous pourrions croire qu'il s'agit d'un poste de technicienne en informatique. Afin d'illustrer pourquoi ce poste n'a pas été classé comme tel, nous donnons ci-dessous la définition de la nature du travail d'un technicien en informatique telle que spécifiée dans le plan de classification :

> "Le rôle principal et habituel de l'employé de cette classe consiste à élaborer tout genre de programmes destinés au traitement de données par l'ordinateur à partir de systèmes dont le cadre général est pré-établi."

Alors que la nature du travail d'un technicien en administration se lit comme suit :

> "Le rôle principal et habituel de l'employé de ce corps d'emploi consiste à effectuer divers genres de travaux techniques à caractère administratif, notamment dans les domaines reliés à la gestion des ressources financières et matérielles et à l'organisation scolaire."

L'analyse du contenu des tâches et l'évaluation de ce poste prouvent, à notre avis, la nécessité d'une analyse exhaustive et non superficielle des emplois afin de mesurer les impacts concrets de l'informatisation. Suite à une analyse superficielle ou générique, ce poste aurait été classé "technicien en informatique" alors que dans les faits il demeure "technicien en administration", malgré une utilisation de l'informatique de l'ordre de 75%.

c) Secrétaire classe II

L'analyse du contenu des tâches a démontré que le poste de secrétaire classe II était informatisé dans une proportion de 75%. L'analyse détaillée des fonctions et des tâches informatisées a permis de dégager les constatations suivantes :

- Pour 5% des tâches informatisées, il s'agit du travail régulier d'une secrétaire classe II où l'informatique est utilisée comme point d'appui.

- La fonction 1 est reliée aux notes de service qui sont traitées dans une proportion de 95% à partir de notes manuscrites. Cette fonction représente 30% du temps. Il existe au sein de plusieurs organismes des secteurs public et privé des corps d'emploi ou groupes d'occupation "opératrice de traitement de textes" pour ce type de fonctions. Toutefois, selon le plan de classification des employés de soutien, il n'existe aucun corps d'emploi spécifique où les titulaires accomplissent de telles fonctions et tâches. Ce type de fonctions et de tâches fait plutôt partie du travail normalement accompli par une secrétaire ou même par un agent de bureau. Par conséquent, cette fonction a été classée comme secrétaire II.

- La fonction 2 est consacrée à la gestion des locaux et la titulaire y consacre environ 30% de son temps. Plusieurs tâches sont reliées à un travail d'auxiliaire en informatique ou d'agent de bureau II selon le plan actuel, alors qu'une autre partie importante des tâches de cette fonction fait partie du travail normalement dévolu à une secrétaire classe II où l'informatique est utilisée comme point d'appui.

L'évaluation globale nous révèle que ce poste est adéquatement classifié comme secrétaire classe II, puisque les fonctions et les tâches dans l'ensemble correspondent à ce corps d'emploi.

Il existe une similarité entre ce poste et celui de la technicienne en administration quant à la phase progressive d'informatisation et le pourcentage global de fonctions et de tâches informatisées, qui est de l'ordre de 75%.

Au niveau de la spécificité, les effets de l'informatisation diffèrent, mais cette distinction n'a pas été suffisante pour modifier le niveau de classification du poste. À notre avis, ce poste comporte des éléments intéressants qui devraient faire l'objet d'une attention particulière lors d'une révision du plan de classification qui tiendrait compte de l'aspect informatisation.

CHAPITRE V

DIRECTION DES SERVICES FINANCIERS

5. Direction des services financiers

Le directeur des services financiers se rapporte directement au directeur général du Collège, au même titre que le directeur des ressources humaines, le directeur des services éducatifs, le directeur des services de l'équipement et le directeur des affaires étudiantes.

La direction des services financiers assume la responsabilité de la préparation et du contrôle du budget du Collège, qui se chiffre à 24 millions de dollars, dont 75% est consacré à l'aspect salarial. Elle veille aussi à la préparation des états financiers et du rapport financier annuel qui doit être certifié par une firme comptable avant d'être transmis au ministère de l'Éducation. Parmi ses fonctions et responsabilités de nature plus spécifique, mentionnons :

- le contrôle des engagements financiers et la validation des entrées comptables pour le secteur de la paie;
- le contrôle des déboursés et des encaissements;
- l'élaboration de procédures de vérification interne et de contrôle;
- l'autorisation des réquisitions d'achat de biens et de services;
- l'établissement de procédures et de mécanismes de perception;
- le contrôle des transactions bancaires;
- la coordination des budgets vers les directions;
- la conduite d'analyses financières et d'opérations comptables.

5.1 Structure et effectifs

Les activités de travail des services financiers sont réparties entre deux sections : la paie et la comptabilité. La section de la paie est dirigée par une agente d'administration qui est secondée par un agent de bureau I. En ce qui a trait à la section de la

comptabilité, elle est sous la responsabilité d'un coordonnateur qui surveille les activités de travail d'un agent de bureau II, d'un technicien en administration et d'un agent de bureau classe principale. Le directeur des services financiers est également secondé dans ses fonctions par une secrétaire classe I.

5.2 Informatisation

Les services financiers ont été sélectionnés pour les fins de cette étude en raison des éléments suivants :

- ce service fait partie des services administratifs les plus informatisés du Collège;

- les huit employés composant ce service possèdent un terminal ou un micro-ordinateur;

- ce service a subi des transformations importantes après l'adoption d'un nouveau système informatique de paie;

- ce nouveau système devait engendrer des modifications importantes dans les tâches des employés.

Il existe deux systèmes informatiques dont l'utilisation est considérée comme majeure par le personnel des services financiers :

a) GFC - Gestion des finances du Collège. Il s'agit d'un système collectif qui contient 100 programmes et qui est utilisé pour la gestion des budgets et les achats pour le collège et les services.

b) PPC - Système paie/personnel. Il s'agit également d'un système collectif contenant 200 programmes. Ce nouveau système interactif est utilisé conjointement avec les services des ressources humaines pour le traitement de la paie et les opérations comptables inhérentes à cette activité.

Outre ces deux systèmes, les employés utilisent, dans le cadre de leurs fonctions et responsabilités, les systèmes énumérés ci-dessous :

a) GPC - Gestion pédagogique des collèges. Ce système est utilisé pour le travail de collaboration avec le service du registrariat, qui s'avère le principal utilisateur.

b) GAC - Gestion des activités sportives et populaires. Il s'agit d'un système de type maison utilisé pour la consignation des inscriptions aux activités autres que pédagogiques et nécessitant l'intervention des services financiers.

c) GLC - Gestion des locaux du Collège. Système de type maison utilisé pour la réservation de locaux.

d) CLP - Gestion financière des produits. Système de type maison constituant un sous-système du GFC et permettant la comptabilisation des dépenses pour les produits d'usage courant (crayons, papiers, etc.)

e) SGD - Système de gestion documentaire. Ce système est utilisé par tous les services pour la gestion documentaire dont la classification et le catalogage des documents.

Les services financiers ont été informatisés en 1981, mais il s'agissait d'un système informatique par lots. La transition à un système interactif s'est effectuée au début de 1984 avec le système GFC. Tous les employés du service possèdent actuellement un micro-ordinateur, à l'exception de deux d'entre eux à qui l'on a confié un terminal.

5.3 Incidence de l'informatisation

Cette section traite de l'incidence de l'informatisation sur la structure organisationnelle des services financiers, le contenu des tâches et l'évaluation des emplois pour chacun des postes analysés et évalués.

Les renseignements nécessaires à l'évaluation de l'incidence de l'informatisation sur la structure organisationnelle ont été recueillis au moyen de l'analyse de l'organigramme et d'une entrevue de type semi-structuré avec le directeur de ce service. D'autres précisions ont été obtenues au besoin, soit par la direction des ressources humaines ou par le coordonnateur et l'agente d'administration.

L'incidence sur le contenu des tâches a été mesurée à l'aide des descriptions d'emploi qui ont été rédigées par une analyste, à la suite d'une entrevue avec chaque employé. Par la suite, les descriptions d'emploi ont été discutées avec chacun des titulaires et leur surveillant, et validées par ces derniers. Tout comme dans le cas des autres services, le format utilisé a été celui de la description d'emploi adaptée à des fins de recherche sur l'informatisation, qui identifiait les nouvelles fonctions créées par l'informatisation ainsi que les tâches à l'intérieur de chacune des fonctions où l'informatique était utilisée comme point d'appui.

En ce qui a trait à l'incidence sur l'évaluation des emplois, tous les postes ont été analysés et évalués à l'exception d'un seul, qui était vacant au moment de l'étude et qui a été exclu de l'échantillonnage. La démarche suivie, la procédure adoptée et les principes de base établis sont les mêmes que ceux cités précédemment.

5.3.1 Structure organisationnelle (une structure pour le service)

Tel que présenté dans l'organigramme apparaissant à l'annexe E, ce service compte huit postes de travail autorisés qui sont tous informatisés.

Le directeur des services financiers, qui agit à ce titre pour le Collège depuis une période de 9 ans, s'est avéré une aide précieuse pour brosser un historique de ce service et fournir des explications sur les variables utilisées.

5.3.1.1 Postes autorisés

Il n'a été constaté aucune diminution ou augmentation de poste durant les dernières années, malgré le fait que le volume de travail ait augmenté de façon considérable. Selon la gestion, cette croissance des activités dans tous les domaines et sans ajout d'effectifs a été rendue possible par l'apport de l'informatique. La direction admet avoir fait preuve de conservatisme sachant pertinemment que

l'informatique allait compenser pour cette croissance des activités de travail. Elle a même affirmé que le nombre de postes autorisés s'avérait inférieur à celui des autres collèges possédant le même nombre d'élèves et de professeurs, et que cette réussite était attribuable, en majeure partie, à l'informatisation.

5.3.1.2 Responsabilités

Il existe de façon pragmatique une différence importante entre le transfert formel de responsabilités d'un service à un autre et le partage et la prise en charge de responsabilités entre services. C'est dans cette optique que cette étude a été effectuée concernant les services financiers, car des gestes concrets ont été posés par les gestionnaires à ces égards. Ci-dessous apparaissent certaines constatations dont l'informatisation a été la cause première.

a) Au sens pur du terme, aucun transfert de responsabilités des services financiers à d'autres services n'a été effectué. Aucun programme ni activité de travail majeure n'a fait l'objet de transfert formel de responsabilités.

b) L'informatisation a été à l'origine de pourparlers fréquents entre le directeur des services financiers et le directeur des ressources humaines ainsi qu'entre les coordonnateurs de ces services. Ces pourparlers concernaient le partage et la prise en charge de responsabilités et de fonctions relatives à l'administration du système de paie.

c) Les services financiers ont procédé à une décentralisation progressive d'activités dans les services pour l'administration du budget, et cette phase de décentralisation d'activités se poursuit actuellement.

5.3.1.3 Transformation de postes

Le poste de coordonnateur des services financiers a été transformé de professionnel à cadre en décembre 1984. L'informatisation a coïncidé avec cette reclassification et, selon le point de vue des gestionnaires, elle en a été la cause dans une proportion de 50 à 70%. Il s'agit d'une cause à effet indirect très important car ce poste, selon la direction, est devenu un élément indispensable pour le service.

Une autre transformation de poste impliquant une reclassification a été notée durant la phase d'informatisation. Il s'agit du poste de l'agent d'administration qui a été reclassifié de technicien à agent d'administration en janvier 1985. Notre analyse révèle cependant que l'informatisation n'a pas été à l'origine de cette reclassification puisque ce poste de travail a été informatisé après janvier 1985. Cet aspect a d'ailleurs été vérifié avec le service des ressources humaines qui nous a confirmé que cette décision avait été prise à la suite d'une demande des gestionnaires, qui s'appuyait sur des considérations de gestion des ressources humaines.

5.3.1.4 Modes de gestion et de fonctionnement

L'utilisation massive de l'informatique dans les deux sections de ce service joue un rôle de premier plan dans les pratiques de gestion de ce service. La décentralisation d'activités budgétaires et le traitement de la paie sont des exemples concrets où l'informatisation a été la cause majeure de changements.

5.3.2 Contenu des tâches

Cette section donne un aperçu global du pourcentage d'informatisation pour chacun des postes sélectionnés. Nous avons également fait ressortir, dans certains cas, l'incidence directe ou indirecte de l'informatisation.

5.3.2.1 Directeur des services financiers

Le titulaire de ce poste dirige un service où l'informatique est utilisée de façon intensive par certains de ses employés. Cet aspect de la question s'avère important; le directeur n'utilise pas de micro-ordinateur pour la plupart de ses tâches, mais ses décisions engendrent l'utilisation de l'informatique par ses employés.

Il s'agit d'un phénomène fréquent dans des postes de direction ou de gestion. L'analyse du contenu des tâches démontre que dans ce cas, l'informatique est utilisée dans une proportion de 20%. À notre avis, pour ce type de poste, il serait faux de considérer uniquement cette proportion de 20% dans un contexte d'évaluation globale de l'incidence de l'informatisation sur le contenu des tâches. Pour obtenir un portrait réaliste de la situation, nous devons aussi considérer l'incidence indirecte de l'informatisation sur le contenu des tâches.

Pour appuyer cette affirmation, mentionnons que dans ce cas particulier, deux des préoccupations majeures de ce gestionnaire lors de notre étude étaient reliées à l'informatisation : l'utilisation de l'informatique pour le traitement de la paie et l'administration du budget décentralisé dans les services. Comment alors pourrions-nous considérer que ce poste est affecté dans une proportion de 20%? Cette question nous a amenés à élaborer un autre outil de mesure pour l'analyse du contenu des tâches pour les postes de gestion et de direction.

5.3.2.2 Secrétaire du directeur des services financiers

La titulaire de ce poste utilise un micro-ordinateur de type IBM/PC dans l'accomplissement des tâches suivantes : traitement de texte, facturation de dépenses d'imprimerie et d'achats, création de "numéros de clients", production de factures, traitement de données pour les chèques reçus et traitement du rapport des comptes courants. Ce poste est informatisé dans une proportion de 13%.

5.3.2.3 Section de la paie

a) Agente d'administration

Selon les projections de la direction à la fin de mai 1987, il avait été prévu que le poste de l'agente d'administration responsable de la section de la paie serait affecté dans une proportion d'environ 30%. Toutefois, la description d'emploi rédigée à la fin de juillet l987 démontre une incidence de l'ordre de 50%.

Cet écart s'explique par la phase progressive d'informatisation pour le système de paie. À la fin de mai 1987, cette phase d'informatisation en était à ses premiers jalons, alors qu'à peine deux mois plus tard, elle poursuivait son cours à un rythme accéléré.

L'analyse du contenu des tâches nous porte à croire que l'informatisation continuera d'avoir une incidence majeure sur ce poste. Il serait toutefois intéressant de procéder à une nouvelle analyse de ce poste en juillet 1988, afin de savoir dans quelle direction cette situation va évoluer. Notre analyse du contenu des tâches révèle également que la raison d'être des fonctions de ce poste n'a pas changé malgré une

incidence de l'ordre de 50%, car l'informatique est utilisée comme point d'appui. L'accomplissement des tâches diffère avec l'utilisation d'un nouvel outil de travail, mais en essence, les responsabilités, les fonctions et les tâches de la titulaire convergent vers les mêmes objectifs qu'auparavant.

b) Agente de bureau I

Cette employée travaille sous la surveillance de l'agente d'administration. Selon les projections de mai 1987, ce poste devait être affecté dans une proportion de 20%, alors que la description d'emploi rédigée en juillet 1987 révèle une incidence de l'ordre de 58%.

Cet écart nous apparaît logique car cette employée travaille pour l'agente d'administration où la même situation a été constatée. Il serait souhaitable que ces deux postes de la section de la paie soient révisés en même temps en juillet 1988 pour connaître l'évolution de leur profil.

5.3.2.4 Section de la comptabilité

a) Coordonnateur

En plus de ses fonctions de responsable de la section de la comptabilité, le coordonnateur des services financiers représente sa direction auprès des services informatiques et remplace le directeur des services financiers en son absence.

Depuis 3 ans, le titulaire de ce poste utilise un micro-ordinateur de type IBM qui lui donne accès à tous les systèmes informatisés, dont le terminal Burroughs, système principal du Collège. Il possède également un micro-ordinateur de type Macintosh en raison de ses interactions avec le ministère de l'Éducation pour l'accomplissement de certaines fonctions. Ce second micro-ordinateur est également utilisé pour fins d'étude de besoins.

L'analyse du contenu des tâches a démontré que ce poste était affecté par l'informatisation dans une proportion de 42%, alors que l'entrevue de mai 1987 avait indiqué comme projection 50%. La description d'emploi a en somme confirmé ces prévisions, puisque nous avons noté une incidence indirecte de l'informatisation au

sein de quatre fonctions. Cette incidence indirecte s'explique par son travail de coordonnateur d'une équipe dont les postes de travail sont fortement informatisés et par l'accomplissement de certaines de ses fonctions de gestion pour le compte du directeur.

b) Technicien en administration

Le technicien en administration utiiise un micro-ordinateur de type IBM/PC et des logiciels GFC dans l'accomplissement de tâches telles que l'analyse de certains comptes de bilan, la production de rapports mensuels, la vérification de rapports hebdomadaires et de formulaires, la transmission de renseignements aux services du Collège sur les dépenses effectuées, la préparation de documents, l'établissement de listes de comptes d'investissement, l'émission de chèques, la création de postes de perception, etc.

Les tâches énumérées ci-dessus démontrent l'importance de l'utilisation de l'informatique dans l'accomplissement de tâches reliées à l'administration financière, et donnent un aperçu de l'interaction des services financiers avec les autres services du Collège en utilisant l'informatique comme mode de communication.

L'analyse du contenu des tâches a démontré une incidence directe de l'informatisation de l'ordre de 38%. De plus, 20% du temps du titulaire est consacré à coordonner les activités effectuées à l'aide de l'ordinateur par les agents de bureau du service afin de veiller au suivi des données comptables. Cette dernière fonction comprend l'identification de priorités, la vérification des entrées de données, la vérification des rapports de sortie et la vérification des bons de commande.

c) Agente de bureau classe principale

Ce poste a été affecté par l'informatisation dans une proportion d'à peine 10%. La titulaire utilise un terminal pour l'entrée de données des factures et le traitement de certains chèques de fournisseurs. Peut-être devrait-on utiliser l'informatique à une plus grande échelle pour ce poste en particulier? Nous laissons à la gestion le soin de répondre à cette question!

d) Agent de bureau II

Le poste d'agent de bureau II était vacant lors de l'étude. Aussi, compte tenu de la difficulté à obtenir une description d'emploi détaillée et à faire une vérification empirique, ce poste a été exclu de l'échantillonnage.

5.3.3 Évaluation des emplois

Malgré l'incidence majeure de l'informatisation sur le contenu des tâches de plusieurs postes, le comité d'évaluation a conclu qu'il n'y avait pas de changement sur le niveau des postes évalués. Le type de plan de classification utilisé pour les cadres et les gérants et pour les employés de soutien en constitue, à notre avis, la raison majeure.

Nous devons également tenir compte du fait que, dans plusieurs cas, l'informatique est utilisée comme point d'appui sans modifier la raison d'être des responsabilités et des fonctions de ces postes.

Le niveau des emplois est déterminé par une comparaison globale du poste évalué avec des descriptions globales comparatives par corps d'emploi. Ces plans de classification ne comportent pas de facteurs d'évaluation précis avec des éléments définis et des poids de mesure, comme par exemple le système de cote numérique, le système à niveau prédominant, etc.

Nous sommes loin d'être convaincus que les plans de classification utilisés ne rencontrent pas l'objectif premier d'un système d'évaluation qui est de déterminer la valeur relative des emplois au sein d'un organisme. Nous ne sommes également pas enclins à penser que ces plans ne rendent pas justice aux employés. Selon nous, il s'agit d'une question complexe qui ne se résout pas par la voie d'une seule étude. Il existe d'autres solutions qui doivent être envisagées et des recommandations sont formulées à cet effet dans le chapitre VII de ce rapport.

En ce qui a trait à l'évaluation des emplois pour les services financiers, nous devons conclure que l'informatisation n'a eu aucune incidence sur le niveau des postes de ce service.

CHAPITRE VI

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

6. Service des ressources humaines

Le service des ressources humaines assume la responsabilité de l'élaboration et de l'application de politiques et de procédures en matière de gestion de ressources humaines ou de gestion du personnel. Les relations de travail, le recrutement et la sélection de personnel, la paie et les avantages sociaux représentent les disciplines de la gestion du personnel qui font l'objet d'une emphase particulière. Parmi les autres activités de ce service, notons la formation du personnel, l'organisation, la classification, la planification de main-d'oeuvre et l'aspect global de la rémunération.

Toutes ces activités sont orientées vers la prestation de services à la clientèle, en l'occurence le personnel régulier du Collège, qui est réparti de la façon suivante :

- personnel enseignant	354
- professionnels non enseignants	19
- cadres et gérants	27,5
- hors cadres	1
- personnel de soutien	142
	543,5

Le directeur des ressources humaines doit tenir compte du fait qu'il s'agit d'un milieu d'enseignement au niveau de la prestation de services. L'approche de gestion de ressources humaines diffère selon les deux types de clientèle : personnel enseignant ou non enseignant.

Afin de répondre avec efficience et efficacité aux besoins de cette clientèle, un guide d'intervention illustre la répartition des responsabilités par activités et sous-activités. À titre d'exemple, la direction des ressources humaines conserve la responsabilité de l'interprétation de la convention collective pour les enseignants, mais elle se voit confier un rôle-conseil à la direction des services éducatifs quant à la résolution de problèmes internes de relations de travail avec les enseignants.

Le directeur des ressources humaines, qui se rapporte directement au directeur général, est secondé dans ses fonctions par une secrétaire classe I, et par une coordonnatrice qui surveille les activités de travail d'une secrétaire classe II et d'une technicienne en administration.

6.1 Informatisation

Les raisons majeures qui nous ont incités à sélectionner le service des ressources humaines pour les fins de cette étude sont les suivantes :

- le service amorçait une phase d'implantation de la micro-informatique, et selon les prévisions, tous les postes de travail devaient être munis d'un appareil informatique;

- l'interaction entre ce service et celui des services financiers concernant le système de paie des employés;

- sa vocation de service auprès des employés du Collège avec deux types de clientèle;

- l'interaction avec les autres services du Collège dans des activités telles que le recrutement, les relations de travail, la paie et les avantages sociaux;

- son rôle de premier plan dans le processus d'informatisation au Collège. D'ailleurs, le directeur des ressources humaines représentait pour ce projet d'étude le directeur général comme porte-parole du Collège auprès du CREST et du CCRIT.

Lors des entrevues à la fin de mai 1987 avec le directeur et la coordonnatrice des ressources humaines, la technicienne en administration possédait un terminal, le directeur n'avait aucun équipement informatique alors que les trois autres employées étaient équipées d'un micro-ordinateur. À ce moment, ce service était en phase d'implantation et quelques mois plus tard, tous les employés sans exception possédaient un micro-ordinateur.

Les systèmes informatiques décrits ci-dessous sont utilisés par les employés du service dans le cadre de leurs fonctions :

a) GRH - Gestion des ressources humaines. Système de type maison à la base de toutes les activités de la gestion des ressources humaines, dont la gestion des dossiers du personnel.

b) GLC - Gestion des locaux du Collège.

c) S.G.B. - Système de gestion documentaire.

d) PPC - Système paie/personnel. Utilisé par les services financiers et le service des ressources humaines pour le traitement de la paie des employés.

e) C.A.N.A.R.D. - Système de courrier électronique.

6.2 Incidence de l'informatisation

Tous les postes de ce service ont été sélectionnés et ont servi de base pour mesurer l'incidence de l'informatisation sur le contenu des tâches, l'évaluation des emplois et la structure organisationnelle.

L'incidence sur la structure organisationnelle a été évaluée à l'aide de renseignements recueillis lors d'entrevues à la fin de mai 1987, ainsi que lors de rencontres avec le directeur et la coordonnatrice au cours des mois suivants.

La description d'emploi pour le poste de secrétaire classe I a été rédigée par une analyste et validée auprès de cette employée et de son surveillant. Les quatre autres descriptions d'emploi ont été préparées par le gestionnaire responsable et discutées au besoin avec les employés concernés.

La méthodologie utilisée pour mesurer l'incidence de l'informatisation sur le contenu des tâches et l'évaluation des emplois est identique à celle utilisée pour les autres services, dont les services financiers. Les constatations effectuées à la suite de

notre analyse doivent être interprétées avec prudence, car ce service était en phase d'implantation lors de la période de cueillette de données, de mai à juillet 1987.

6.2.1 Structure organisationnelle

Tel que démontré à l'annexe F, le service des ressources humaines compte un effectif global autorisé de cinq postes de travail. À ces employés réguliers s'ajoutent de temps à autre des employés surnuméraires ou des étudiants dans des périodes de pointe. Cet ajout d'effectif temporaire équivaut à un demi-poste sur une base annuelle, et ce travail additionnel est en majeure partie attribuable à l'embauche d'employés occasionnels pour les autres services du Collège.

6.2.1.1 Postes autorisés

Il s'avère hasardeux de mesurer l'incidence de l'informatisation sur le nombre de postes autorisés dans un service qui est en phase d'informatisation. Il va sans dire que dans un tel contexte, nos constatations à l'effet qu'aucun poste n'ait été créé ou aboli en raison de l'informatisation doivent être interprétées avec réserve.

Ce qui s'avère intéressant à cet égard est la prise de position du gestionnaire responsable qui a préféré connaître l'incidence de l'informatisation sur les emplois de son service avant de s'aventurer à soumettre une demande pour la création d'un poste additionnel. Tel que mentionné précédemment, les services du personnel procèdent depuis un certain temps à l'embauche d'étudiants ou de surnuméraires pour compenser le travail additionnel requis. Cette prise de position du gestionnaire responsable constitue une preuve de conservatisme fondée sur une évaluation rationnelle de besoins. L'informatisation de ce service pourrait contribuer à une augmentation de productivité qui pourrait avoir pour effet d'éviter cette demande additionnelle de poste.

6.2.1.2 Responsabilités

Lors de l'étude, le directeur des ressources humaines prévoyait certaines modifications concernant le partage de fonctions et de responsabilités avec d'autres services. Ces modifications, attribuables à l'informatisation, seraient reliées à l'entrée de données de base pour le traitement de la paie, aux contrats et à la tenue des

dossiers des employés, des banques de maladie et de vacances. L'informatisation pourrait également contribuer à une interaction plus régulière avec les services de l'organisation scolaire et occasionner un nouveau partage de tâches.

Il s'avère fort probable que l'informatisation ait des répercussions importantes sur l'attribution des fonctions et des responsabilités du service des ressources humaines, et entraîne des négociations entre le directeur des ressources humaines et les autres chefs de service sur le partage des tâches relatives à la gestion des ressources humaines. Malheureusement, comme ce service est en voie d'informatisation, nous n'avons pu constater de faits concrets majeurs, mais plutôt soulever certaines possibilités.

6.2.1.3 Transformation de postes

L'évaluation de la transformation de postes s'avère difficile en raison de la phase initiale de l'informatisation au moment de l'étude. Le gestionnaire responsable a précisé lors de l'entrevue que des changements importants étaient prévues quant à l'attribution de fonctions et de responsabilités ainsi qu'à l'accomplissement des tâches au sein de son service, mais il est encore trop tôt pour prédire si ces changements consisteront en des transformations majeures des emplois ou des postes en cause.

6.2.1.4 Modes de gestion et de fonctionnement

Malgré le fait que ce service soit actuellement en phase initiale d'informatisation, l'apport des nouvelles technologies a déjà modifié de façon profonde les modes de gestion et de fonctionnement de ses employés.

Le développement du système GRH constitue un nouvel outil de base très important qui affectera de façon substantielle toutes les activités du service. Ce type de système en matière de gestion des ressources humaines, qu'il soit informatisé ou non, sert de pierre d'assise à l'élaboration de politiques et de procédures qui régissent le recrutement, la sélection, la formation et le perfectionnement du personnel, ainsi que les relations de travail, etc. L'élaboration d'un tel système de gestion des ressources humaines est aussi important pour ce type de service que peut l'être l'élaboration d'un système comptable pour les services financiers.

Selon certains employés du service, l'informatisation leur permettra de fournir aux gestionnaires de meilleurs outils pour mieux gérer leurs ressources humaines. Nous avons pu constater, même à un stage si peu avancé d'informatisation, que le phénomène a résulté en une meilleure compréhension du pourquoi de l'accomplissement des tâches. Il s'agit d'un signe avant-coureur d'augmentation de productivité causée en bonne partie par l'apport des nouvelles technologies.

6.2.2 Contenu des tâches

L'incidence sur le contenu des tâches a été mesurée à l'aide des descriptions d'emploi préparées pour chacun des cinq postes traités ci-dessous et selon la méthodologie utilisée pour les autres services.

6.2.2.1 Directeur des ressources humaines

Il s'est avéré impossible de mesurer l'incidence directe de l'informatisation sur le contenu des tâches de ce poste, puisque le directeur des ressources humaines n'avait pas encore commencé à utiliser son micro-ordinateur lorsque sa description d'emploi a été rédigée.

En ce qui a trait à l'incidence indirecte, nous n'avons pu la mesurer avec la justesse requise, puisque ce gestionnaire assume la responsabilité d'un service en voie d'implantation. Des effets sont toutefois prévisibles en raison de la mission de service de cette unité, de l'interaction avec les autres services du Collège, du fait que tous les employés du service utilisent de l'équipement informatique dans l'exercice de leurs fonctions.

À notre avis, ce poste devrait être révisé à une date ultérieure et un parallèle devrait être effectué avec le poste de directeur des services financiers et celui de l'adjoint à l'organisation scolaire afin d'étudier l'incidence indirecte de l'informatisation.

6.2.2.2 Coordonnatrice

La titulaire de ce poste organise et coordonne les activités du service reliées à la préparation de la paie, s'occupe de la gestion des avantages sociaux, procède à l'embauche du personnel occasionnel, produit certains documents nécessaires à la gestion des conventions collectives, participe au comité de relations de travail des professionnels non enseignants et surveille les activités de travail de la secrétaire classe II et de la technicienne en administration.

En plus de ces fonctions, la titulaire, lors de l'étude, avait reçu le mandat de son directeur d'élaborer et de mettre en oeuvre le système GRH. Ce système a pour objectif de servir de base pour toutes les activités de la gestion des ressources humaines, dont la gestion des dossiers du personnel.

La description d'emploi pour ce poste a été rédigée en juillet 1987, alors que la titulaire consacrait une partie importante de son temps à la mise en oeuvre du système GRH. L'incidence de l'informatisation sur le contenu des tâches a été évaluée à 40%, dont 30% d'incidence directe. Il serait intéressant de réviser ce poste à une date ultérieure afin d'évaluer l'impact du système GRH sur les fonctions habituelles de cette employée.

6.2.2.3 Secrétaire classe I

L'analyse du contenu des tâches nous a révélé que cette employée utilisait un micro-ordinateur dans une proportion de 62% de son temps. L'informatique n'a pas modifié la nature de ses fonctions, mais constitue un point d'appui dans l'accomplissement de tâches de secrétariat et, dans une certaine mesure, d'agent de bureau.

Le micro-ordinateur a remplacé la machine à écrire pour l'accomplissement de tâches telles que la rédaction de notes de service, de lettres, de rapports, de tableaux et de procès-verbaux, la vérification et la transmission du courrier, l'établissement d'ordres du jour, la réservation de locaux, l'élaboration de listes pour l'embauche des professeurs, la transmission de données pour fins de sécurité d'emploi, la rédaction des avis de mise en disponibilité la création de formulaires, etc.

Ce poste constitue un exemple typique de poste de secrétaire de direction où l'informatique devient un nouvel outil de travail. L'utilisation de l'informatique n'a pas modifié la nature des principales fonctions, mais elle a eu une incidence sur certaines fonctions et tâches qui ont été nouvellement confiées à l'employée.

Il est à noter que contrairement aux autres employés du service des ressources humaines, il s'agit d'un poste de travail informatisé depuis plusieurs années. Le seul changement majeur réside dans l'équipement utilisé : le terminal a été remplacé par un micro-ordinateur au cours de la dernière année.

6.2.2.4 Technicienne en administration

La titulaire de ce poste est responsable de la réalisation des travaux administratifs concernant la paie des employés, de l'administration des divers régimes d'avantages sociaux, de l'accomplissement des travaux administratifs pour fins de contrats et de la documentation des nouveaux employés.

Lors de l'étude, cette employée amorçait un processus de familiarisation avec l'informatique, et c'est pourquoi il n'est pas étonnant que ce poste ne soit affecté par l'informatisation que dans une proportion de 10%.

Compte tenu de l'ensemble des fonctions et responsabilités de la titulaire, du processus graduel d'informatisation pour les services de la paie et des avantages sociaux, ainsi que des efforts conjoints des services financiers et des ressources humaines pour la bonne marche de ce processus, il est fort probable que ce poste sera informatisé à une plus haute échelle dans les mois à venir.

6.2.2.5 Secrétaire classe II

Lors de l'analyse de la description d'emploi, le poste de secrétaire classe II n'était informatisé que dans une proportion de 15%, mais à ce moment, le service des ressources humaines procédait à l'élaboration et la mise en oeuvre du système GRH. Ce poste sera probablement informatisé dans une proportion d'environ 50% en 1988, en raison du rôle de la titulaire dans l'utilisation de ce système informatisé. Cette employée est responsable des activités de bureau reliées à l'ouverture des dossiers d'employés, de la cueillette des données nécessaires à la classification des

enseignants, du tri du courrier, de la coordination des fiches de choix de vacances, de l'accueil des usagers et de la préparation des réunions. Ce type de fonctions est directement relié aux objectifs visés par le système GRH, dont celui de la gestion des dossiers du personnel, et c'est pourquoi une majoration croissante de l'informatisation au sein de ce poste nous semble logique.

6.2.3 Évaluation des emplois

Les postes de directeur et de coordonnatrice des ressources humaines ont été évalués par un comité d'évaluation selon le plan de classification des cadres et gérants à la suite de l'analyse globale du contenu des tâches.

Pour les postes de technicienne en administration, de secrétaire classe I et de secrétaire classe II, le même processus a été suivi, sauf que nous avons évidemment utilisé le plan de classification des employés de soutien.

6.2.3.1 Cadres et gérants

L'évaluation du poste de directeur des ressources humaines a été reportée à une date ultérieure en raison du manque de renseignements reliés à l'informatisation. Comme le titulaire n'avait pas encore commencé à utiliser son micro-ordinateur, nous ne pouvions évidemment identifier les fonctions créées par l'informatisation ainsi que les tâches modifiées par l'apport des nouvelles technologies. Ces données s'avérant essentielles dans le cadre de cette étude, nous n'avions d'autre choix que d'agir en ce sens pour le poste en question.

Pour ce qui est du poste de coordonnatrice, il a été affecté dans une proportion de 40%, dont 30% d'incidence directe. Cette incidence significative au niveau du contenu des tâches aurait pu se traduire par un impact sur l'évaluation de ce poste. Toutefois, cette possibilité ne s'est pas matérialisée en raison du type de plan de classification pour les cadres et gérants qui ne comportent pas de "facteurs spécifiques" d'évaluation d'emploi. D'ailleurs, des explications détaillées sur l'application de ce type de plan de classification ont été données dans la section 4.3.3.1 qui traite de l'organisation scolaire.

6.2.3.2 Employés de soutien

a) Technicienne en administration

Ce poste a été évalué sous toutes réserves, car il nous est apparu fort plausible qu'il soit affecté à une plus haute échelle dans les mois à venir. Avec une incidence de l'informatisation, de l'ordre de 10% seulement, il n'a pas été surprenant de constater que cette évaluation n'a démontré aucun impact sur la classification de ce poste.

b) Secrétaire classe I

La sous-section traitant de l'incidence sur le contenu des tâches nous a indiqué que le poste de secrétaire classe 1 était affecté dans une proportion de 62%. Il était également spécifié qu'à notre avis, la nature même des principales fonctions n'avait pas été modifiée. Il s'agit plutôt d'une situation où l'informatique est utilisée comme point d'appui.

Le comité d'évaluation a toutefois noté que 50% des fonctions de ce poste étaient représentatives d'un poste de secrétaire classe I, alors que pour l'autre proportion de 50%, il s'agissait de fonctions et tâches normalement accomplies par un agent de bureau classe principale ou un agent de bureau I. Cette situation s'avère intéressante, car il nous a semblé que l'informatisation était l'une des raisons qui ont permis à cette employée d'assumer de nouvelles fonctions et responsabilités. En somme, l'aspect productivité a laissé le temps disponible au titulaire de s'éloigner de ses fonctions traditionnelles de secrétaire de direction pour s'occuper d'activités du ressort d'un agent de bureau.

En ce qui a trait à l'évaluation même de ce poste, nous devons nous référer aux principes d'application du plan de classification des employés qui précisent notamment que c'est l'ensemble des tâches principales et habituelles qui doit servir de référence dans la détermination de la classe ou du corps d'emploi approprié. Puisque les fonctions et tâches de [illegible]étaire classe I demeurent les tâches prédominantes dans ce poste, ce poste a été classifié secrétaire classe I.

c) Secrétaire classe II

Les résultats de l'évaluation de ce poste démontrent que 65% des fonctions sont représentatives d'une secrétaire classe II, alors que 35% constituent des fonctions et tâches normalement accomplies par un agent de bureau I.

L'analyse du contenu des tâches a révélé que ce poste de travail était informatisé à seulement à 15%. Toutefois, la mise en oeuvre du système GRH pourrait se traduire par une utilisation plus accentuée de l'informatique et par une proportion d'informatisation de l'ordre de 50%. D'ailleurs, cette prévision avait été formulée par le directeur des ressources humaines lors d'une entrevue.

L'augmentation prévisible de l'utilisation de l'informatique ainsi que la mise en oeuvre du système GRH pourraient modifier la nature des fonctions de ce poste. Ces deux facteurs pourraient entraîner une transition des fonctions du corps d'emploi des secrétaires vers celui des agents de bureau. La proportion actuelle des fonctions pourrait même être inversée (65% pour l'agent de bureau et 35% pour la secrétaire).

Il serait fort souhaitable de rédiger une nouvelle description d'emploi et, par la suite, de procéder à une nouvelle évaluation de ce poste afin de s'assurer de l'exactitude de la classification de cet emploi.

CHAPITRE VII

PRINCIPALES CONSTATATIONS, MÉTHODOLOGIE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

7. Principales constatations, méthodologie et hypothèses de recherche

Ce chapitre donne un aperçu global des principales constatations qui ont été retenues à la suite de l'étude détaillée des quatre services sélectionnés. Il s'agit d'un résumé des chapitres III à VI de ce rapport. Ces constatations sont présentées à la section 7.1 selon les dimensions de recherche et les variables utilisées pour chacune de ces dimensions.

La section 7.2 portera sur la méthodologie utilisée et sur les outils de mesure qui ont été élaborés grâce à cette étude effectuée au cégep Montmorency. Finalement, à la section 7.3, nous conclurons par l'élaboration d'hypothèses de recherche concernant la partie de l'étude portant sur la dimension "rémunération".

Comme cette étude fait partie d'un programme global de recherche sur l'incidence de l'informatisation au sein des secteurs public et parapublic, nous énoncerons également à la section 7.3 certaines hypothèses de recherche qui feront l'objet de nos préoccupations lors de prochaines études empiriques. Nous croyons que ces préoccupations peuvent être partagées afin d'essayer, dans un effort commun, d'éclairer le débat concernant l'incidence de l'informatisation sur les structures organisationnelles, le contenu des tâches, l'évaluation des emplois et la rémunération.

7.1 Principales constatations

7.1.1 Structures organisationnelles

Les variables utilisées pour évaluer l'incidence de l'informatisation sur les structures organisationnelles ont été choisies en raison de leur concordance avec les autres dimensions de recherche (contenu des tâches, évaluation des emplois et rémunération). Les variables retenues sont le type de structures organisationnelles, la création ou l'abolition de postes, le transfert de responsabilités, les modes de gestion et de fonctionnement et le comportement des gestionnaires.

7.1.1.1 Création ou abolition de postes

Aucun service sélectionné n'a procédé à la création ou l'abolition de postes en raison de l'informatisation. Il est à souligner que la direction du cégep Montmorency s'est engagée à n'effectuer aucune mise à pied attribuable à l'informatisation du travail. Cet engagement écrit apparaît d'ailleurs à la page 4 de la brochure sur l'informatisation du travail publiée par le Cegep Montmorency en juin 1985. Il va sans dire que cet engagement de la direction envers ses employés a largement contribué à l'atmosphère sereine qui a été constatée lors de notre étude.

7.1.1.2 Transfert de responsabilités (intra ou inter services)

Nous avons noté une incidence importante de l'informatisation sur le transfert de responsabilités entre services, et d'autres changements majeurs sont prévisibles à court terme. À titre d'exemple, soulignons le secteur de l'encadrement scolaire, qui s'est vu confier la responsabilité de la gestion des données des étudiants, alors que le secteur de l'organisation scolaire coordonne maintenant les services de gestion des locaux.

L'informatisation du service des ressources humaines, en raison tout particulièrement du système informatisé GRH, laisse présager des modifications importantes. Le directeur des ressources humaines envisage un partage de responsabilités avec les autres services dans des secteurs d'activités tels que l'entrée de données pour le traitement de la paie et à des fins de contrats, ainsi que la tenue des dossiers des employés. D'autres dossiers font également l'objet d'études qui devraient résulter en un meilleur partage des tâches et une interaction plus intense avec les autres services.

Des pourparlers sont en cours entre les services financiers et le service des ressources humaines concernant le partage de tâches et la prise en charge de responsabilités pour le traitement de la paie. Les services financiers ont également procédé à une décentralisation importante d'activités dans les services pour certains aspects de la comptabilité.

7.1.1.3 Modes de gestion et de fonctionnement

Tous les chefs de service interviewés nous ont révélé que l'informatisation avait modifié leurs modes de gestion et de fonctionnement. Dans certains cas, le phénomène de l'informatisation a forcé littéralement les gestionnaires à acquérir une meilleure compréhension du pourquoi de l'accomplissement de la tâche. Cet élément, à lui seul, constitue une contribution importante à une saine gestion au sein d'un organisme.

Plusieurs chefs de service ont profité de cette occasion pour apporter des ajustements à leurs opérations et rationaliser l'utilisation de certains systèmes. La variable "mode de gestion et de fonctionnement" s'avérant fort pertinente, des éléments plus spécifiques seront introduits lors de prochaines études pour la traiter de façon plus détaillée.

7.1.1.4 Comportement de la gestion (conservatisme)

L'objectif de cette variable était de connaître le comportement ou la réaction de la gestion face à la création de nouveaux postes ou la prise en charge de nouvelles responsabilités en raison de l'informatisation.

Notre étude a révélé que les gestionnaires chargés des secteurs opérationnels n'avaient démontré aucun signe de conservatisme, alors que les directeurs des services avaient délibérément retardé leurs soumissions pour des demandes de postes additionnels. Il semble donc que l'informatisation pourrait augmenter la productivité au sein des services financiers et des ressources humaines et contribuer à une meilleure utilisation de ses ressources.

Il va sans dire qu'une seule étude ne peut identifier des tendances face au phénomène de l'informatisation, mais elle peut ouvrir des pistes de recherche pour d'autres études empiriques.

7.1.1.5 Type de structures organisationnelles

Plusieurs études empiriques ont révélé que, dans le secteur privé, l'informatisation avait causé l'aplanissement de structures en raison de l'élimination de plusieurs postes de cadres intermédiaires. Selon notre hypothèse, il existe une différence significative entre les secteurs privé et public, et cette situation est d'une telle importance que le nombre de postes de cadres intermédiaires demeurera pratiquement le même en raison d'une rationalisation et d'une réutilisation de ces effectifs.

L'étude effectuée au cégep Montmorency n'a démontré aucune incidence majeure sur la configuration des structures organisationnelles. Les gestionnaires responsables des services sélectionnés n'ont pas modifié leur structure organisationnelle à cause de l'informatisation. Si les nouvelles technologies n'ont pas incité les chefs de service à modifier la composition de la structure de leur service, une incidence a été notée concernant la transformation de postes de techniciens ou de professionnels en des postes de cadres.

Dans le secteur de l'encadrement scolaire, un poste de technicien a été reclassifié en agent d'administration, alors que dans les services financiers, un poste de professionnel a été converti en poste de coordonnateur. Dans les deux cas, l'informatisation s'est avérée la cause principale de ces modifications.

Cette situation tend à confirmer notre hypothèse à l'effet que l'informatisation ne réduit pas le nombre de postes de cadres intermédiaires au sein du secteur public.

7.1.2 Contenu des tâches

Pour illustrer l'incidence de l'informatisation sur le contenu des tâches, nous présentons des données sur chacun des postes analysés. Ces données, groupées par services, identifient le titre des postes et l'évaluation du pourcentage d'informatisation pour chacun d'eux. On trouvera en annexe G des graphiques illustrant le profil d'informatisation par corps d'emploi.

7.1.2.1 Présentation des données

a) Encadrement scolaire	(% d'informatisation)
adjoint à l'encadrement scolaire	42%
agente d'administration	72%
secrétaire classe II	10%
agente de bureau II	47%
agents de bureau II (3 postes)	50% 40% 50%
aides pédagogiques individuels (6 postes)	20%
b) Organisation scolaire	
adjoint à l'organisation scolaire *	------
agent d'administration (incidence indirecte)	10%
technicienne en administration	75%
secrétaire classe II	75%
agente de bureau I	20%

* Ne possédait pas d'équipement informatique lors de notre analyse.

c) Services financiers

directeur	20%
agente d'administration	50%
coordonnateur	42%
technicien en administration	38%
agente de bureau, classe principale	10%
secrétaire classe I	13%
agente de bureau I	58%

d) Service des ressources humaines

directeur *	------
coordonnatrice	40%
technicienne en administration	10%
secrétaire classe I	62%
secrétaire classe II	15%

Note : Le pourcentage illustré ne démontre pas une incidence indirecte de l'informatisation pour la majorité des postes de cadres et gérants.

* Ne possédait pas d'équipement informatique lors de notre analyse.

7.1.2.2 Analyse des données

Pour la catégorie des cadres et gérants, les graphiques présentés à l'annexe G et les données précédentes nous révèlent que :

- les cadres de niveau I ainsi que l'adjoint à l'organisation scolaire utilisent directement l'informatique dans une proportion maximum de 20%;

- à l'exception de l'adjoint à l'encadrement scolaire, ces dirigeants ont développé une dépendance temporaire envers leurs coordonnateurs ou agents d'administration;

- sauf dans le cas de l'agent d'administration pour l'organisation scolaire, tous les coordonnateurs ou agents d'administration font une utilisation massive de l'informatisation (de 40% à 72%).

Le pourcentage d'utilisation de l'informatique par les techniciens en administration varie selon les besoins opérationnels des directions. Il est à noter que l'utilisation accrue de l'informatique par la technicienne en administration du secteur de l'organisation scolaire compense pour l'utilisation peu élevée par le chef de service responsable et son adjoint d'administration.

En ce qui a trait aux agents de bureau, ces postes sont informatisés dans une proportion de 40 à 50%. Quant aux secrétaires, le degré d'informatisation varie de 10 à 15%, à l'exception de la secrétaire du directeur des ressources humaines (62%) et de la secrétaire de l'organisation scolaire (75%).

Le profil d'utilisation par service suit les mêmes tendances, à l'exception de l'organisation scolaire où les postes de travail les plus informatisés sont ceux de la catégorie des employés de soutien.

7.1.3 Évaluation des emplois

Le comité d'évaluation a procédé à l'analyse et à l'évaluation de 30 postes répartis au sein des quatre services sélectionnés.

L'étude de l'incidence sur les structures organisationnelles et l'analyse du contenu des tâches ont servi de tremplin pour acquérir une bonne compréhension des activités de chacun des services et des postes autorisés au sein de ces services. Cette démarche a été considérée comme un préalable essentiel à l'analyse et à l'évaluation des emplois.

Tous les postes ont été évalués en relation avec les plans de classification en vigueur pour les catégories et corps d'emploi visés. Les principes d'application spécifique à chacun de ces plans et définis dans les conventions collectives ainsi que les plans de classification pertinents ont été respectés. Les principes de base généralement reconnus en matière d'analyse et d'évaluation des emplois ont également été respectés.

Le comité d'évaluation a conclu que l'informatisation n'avait eu aucune incidence sur les postes sélectionnés, malgré le fait qu'il y ait eu une incidence majeure sur le contenu des tâches de plusieurs de ces postes. À cette conclusion générale sur l'évaluation des emplois, nous désirons ajouter les observations suivantes :

a) Il a été spécifié préalablement que l'informatisation avait été l'élément déclencheur de la transformation du poste de technicien en poste d'agent d'administration pour le secteur de l'encadrement scolaire, alors que pour les services financiers, l'informatisation aurait été la cause majeure de la reclassification d'un de professionnel en cadre de niveau II. Nous désirons souligner le fait qu'il s'agit de constatations relevées lors de l'analyse de dossiers, et non du résultat de l'évaluation de ces postes par le comité d'évaluation de cette étude. Le comité a procédé à l'évaluation de ces deux postes et confirmé qu'il s'agissait d'un poste d'agent d'administration et d'un poste de coordonnateur.

b) Tous ces postes ont été analysés et évalués selon les renseignements recueillis lors de l'étude. La situation pourrait s'avérer différente si l'étude était effectuée actuellement ou à une date ultérieure.

c) Nous avons également souligné l'éventualité de changements dans le contenu des tâches de certains postes afin de prévenir la direction de la possibilité qu'une révision de certains postes soit nécessaire. Il s'agit de

situations où l'analyse et l'évaluation ont été effectuées pendant une phase progressive d'implantation. Les postes de secrétaire du service des ressources humaines et de secrétaire classe II de l'encadrement scolaire font notamment partie de cette catégorie.

Selon notre hypothèse, l'incidence de l'informatisation pour la dimension "évaluation des emplois" varie selon les divers types de plan de classification. Notre objectif global consiste à évaluer l'incidence par corps d'emploi pour la majorité des systèmes d'évaluation d'emplois reconnus. Cette méthode nous permettra d'utiliser les données recueillies pour la préparation d'un modèle de planification stratégique.

Nos constatations pour cette étude ne révèlent aucune incidence de l'informatisation sur les plans de classification des employés de soutien, des cadres et gérants et des professionnels non enseignants. Les principes d'application de ces plans reposent essentiellement sur un système de déterminants de niveau qui ne comporte pas de facteurs spécifiques d'évaluation avec éléments et degrés.

Pour fins d'illustration, nous pourrions établir un parallèle entre le corps d'emploi des agents de bureau pour les collèges et le groupe d'occupations des commis de bureau à la fonction publique fédérale. Les fonctions et tâches dévolues aux titulaires des postes d'agents ou de commis de bureau sont essentiellement similaires.

Pour évaluer un poste d'agent de bureau dans un collège selon le plan de classification des employés de soutien, l'évaluateur doit porter un jugement global en comparant le poste à des postes-repères qui donnent un aperçu de la nature du travail, des attributions caractéristiques et des qualifications requises. L'évaluation d'un poste de commis de bureau au sein de la fonction publique fédérale doit s'effectuer par l'octroi d'une cote numérique pour chacun des facteurs d'évaluation suivants : connaissances, complexité, conséquences des erreurs, contacts et surveillance.

Compte tenu du fait que des fourchettes de points sont prédéterminées pour chacun des niveaux de ce groupe d'occupation, l'apport de l'informatisation pourrait possiblement affecter un poste qui se situe à quelques points du minimum ou maximum d'un certain niveau. Cette situation s'avère fort différente de celle où l'évaluateur doit porter un jugement global en considérant un système de déterminants de niveau comme celui du Collège. Ceci explique pourquoi le niveau de certains

postes n'a pas été modifié même si le contenu des tâches avait été fortement affecté par l'informatisation. Cette comparaison de deux systèmes nous permet également de rationaliser notre hypothèse à l'effet que l'incidence de l'informatisation peut varier selon les systèmes d'évaluation d'emploi utilisés.

Après ces explications, nous pourrions être portés à croire que les collèges devraient adopter un système de cote numérique afin de tenir compte du phénomène de l'informatisation. Avant de s'engager dans un changement aussi radical, certains aspects essentiels doivent être envisagés :

- l'informatisation ne constitue pas une fin en soi, il s'agit d'un élément parmi tant d'autres qui peut faire l'objet de considérations pour l'élaboration ou la modification d'un système d'évaluation d'emplois;

- l'objectif premier d'un système d'évaluation d'emplois est de déterminer la valeur relative des emplois au sein d'un organisme;

- l'élaboration d'un système d'évaluation d'emplois doit tenir compte des besoins et des particularités d'un organisme. À notre avis, il n'existe aucun système idéal qui puisse être appliqué unilatéralement. Le meilleur système est celui qui se révèle le plus équitable et qui tient compte des particularités et des caractéristiques d'une organisation.

7.2 Climat, approche, méthodologie et outils de mesure

Nous croyons que le partage et la diffusion de connaissances peuvent s'avérer l'élément-clé pour faire progresser la cause de l'informatisation. Nous désirons y apporter notre modeste contribution en fournissant des explications sur l'approche adoptée, la méthodologie utilisée et les outils de mesure élaborés au cours de cette étude. Nous invitons les intéressés à nous faire part de leurs commentaires afin d'y apporter au besoin des correctifs.

Nous désirons également profiter de cette occasion pour remercier de leur collaboration la direction du cégep Montmorency, les représentants syndicaux et les employés. Leur dévouement et leur compréhension nous ont permis de travailler dans un climat de travail propice à notre recherche. La conduite d'une étude axée sur les

emplois nécessite une participation active des intervenants et les gestionnaires et employés y ont contribué gracieusement.

Ce préambule nous incite également à souligner les éléments majeurs qui ont contribué à une mise en oeuvre harmonieuse de l'informatisation :

- la publication d'une brochure portant sur l'informatisation du travail qui énonçait une politique organisationnelle relative à l'informatisation du travail, une politique d'information, une politique de formation, la gestion de l'information et l'élaboration d'un plan de travail;

- la création d'un comité sur l'informatisation du travail;

- l'engagement de la direction à ne procéder à aucune mise à pied ni déclassification attribuable à l'informatisation;

- la participation active des employés et des représentants syndicaux;

- la contribution du directeur des ressources humaines du cégep Montmorency et celui de la Fédération des cégeps;

- le dialogue ouvert entre les parties patronale et syndicale.

7.2.1 Approche et méthodologie

L'étude de l'incidence sur les structures organisationnelles et le contenu des tâches ont servi de tremplin à l'étude de l'incidence sur l'évaluation des emplois. Cette dernière dimension a également motivé l'ajout de la dimension axée sur la rémunération. Lors des prochaines études empiriques, nous conserverons ces quatre dimensions et y ajouterons les critères d'embauche, de recrutement, de promotion et de sélection. Pour les structures organisationnelles, les variables comporteront des éléments additionnels, notamment celles qui concernent les modes de gestion et de fonctionnement.

Le format de description d'emploi adapté à des fins de recherche sur l'informatisation a mesuré avec beaucoup de justesse l'incidence de l'informatisation sur le contenu des tâches des employés de soutien. Il s'agit d'un nouvel outil de mesure qui nous a permis de très bien identifier les nouvelles fonctions créées par l'informatisation ainsi que les tâches au sein de certaines fonctions qui ont été modifiées par l'informatique. Cet outil de mesure a également très bien rempli son rôle pour évaluer l'incidence de l'informatisation sur le contenu des tâches des employés, des cadres, des gérants et des professionnels non enseignants.

Lors de prochaines études, nous essaierons toutefois d'élaborer un nouvel outil de mesure afin de mesurer avec encore plus de justesse l'incidence sur le contenu des tâches pour le personnel de direction, les cadres intermédiaires et supérieurs ainsi que les professionnels. Notre objectif global est de mettre au point des outils de mesure pour chacune des catégories d'emploi suivantes :

- personnel de direction;
- cadres intermédiaires et supérieurs;
- professionnels;
- personnel technique;
- personnel de soutien.

La grille d'analyse qui apparaît à l'annexe C se veut également un nouvel outil de mesure qui a été élaboré lors de cette étude. Il nous apparaît avantageux d'élaborer de telles grilles par catégories et, si nécessaire, par corps d'emploi. Selon nous, il est essentiel de mesurer l'incidence de l'informatisation sur l'évaluation des emplois en tenant compte des plans de classification en vigueur au sein des organismes clients. Notre objectif premier consiste à bien cerner les impacts par catégories et corps d'emplois afin d'identifier des tendances par occupations.

En ce qui a trait à la dimension "rémunération", elle est traitée de façon spécifique dans la section qui suit.

7.3 Hypothèses de recherche - Rémunération

Les résultats de cette étude ont démontré l'incidence majeure sur le contenu des tâches d'un nombre significatif de postes au sein des quatre services sélectionnés. Une incidence directe très importante a été notée parmi plusieurs corps d'emploi : agents de bureau, secrétaires, techniciens en administration, agents d'administration, etc. De plus, une incidence indirecte a été relevée dans certains corps d'emploi, notamment les cadres de niveau I.

Il s'agit donc d'un phénomène généralisé qui affecte la majorité des corps d'emploi avec des pourcentages significatifs d'utilisation de l'informatique pouvant atteindre 75% dans certains cas. Toutefois, malgré ce phénomène, nous avons constaté que l'informatisation n'avait eu aucun impact sur l'évaluation des emplois.

Ces deux constatations nous ont incités à élaborer des pistes de recherche axées sur la notion de productivité en relation avec la dimension de l'étude intitulée "rémunération". Si l'informatisation a une incidence majeure sur le contenu des tâches, mais que cette incidence ne se matérialise pas par un impact sur le niveau des emplois, existe-t-il d'autres moyens susceptibles d'encourager l'utilisation de l'informatique et d'améliorer la productivité? Les solutions de rechange devraient-elles être les mêmes pour les professionnels, les cadres et gérants et les employés de soutien?

Nous tenons à préciser que les solutions de rechange qui sont présentées ci-après ont été élaborées à la suite des principales constatations de cette étude empirique. Ces solutions de rechange sont présentées comme pistes de recherche et devraient faire l'objet d'études ultérieures. Il s'agit d'idées énoncées pour faire progresser le débat entourant le phénomène de l'informatisation, et non de recommandations formelles qui lieraient les parties en cause.

Les trois pistes de recherche dont il sera fait mention tiennent compte des principes suivants :

- l'identification d'une source de motivation pour une plus grande utilisation de l'informatique afin d'améliorer la productivité;

- l'élaboration de modes de compensation;

- la nécessité d'acquérir des aptitudes ou des qualifications nouvelles en raison de l'implantation de nouvelles technologies.

7.3.1 La solution idéale à long terme

Nous avons précisé antérieurement que l'informatisation ne constitue pas une fin en soi. Il s'agit d'un élément important parmi d'autres qui affectent l'utilisation des ressources humaines.

L'informatisation peut affecter le contenu des tâches de certains postes au même titre qu'un changement d'ordre organisationnel par exemple. Il est fortement souhaitable, et même essentiel, lors d'un changement organisationnel majeur, de procéder à la révision des postes affectés. Cet exercice nécessite la rédaction de nouvelles descriptions d'emploi en vue d'une analyse et d'une évaluation de ces emplois selon les normes ou plans de classification en vigueur.

Si cette règle de base s'applique aux changements d'ordre organisationnel, cette même règle devrait également être appliquée aux changements engendrés par l'informatisation. Le processus à suivre demeure le même : rédaction de descriptions d'emploi pour les postes affectés par l'informatisation, analyse et évaluation des emplois en cause.

Théoriquement, la révision des postes constitue la voie idéale à suivre et respecte la règle de base citée précédemment. Pour des raisons d'ordre pratique, nous y voyons cependant deux contraintes majeures :

a) l'élaboration d'outils de mesure qui évalueront avec justesse et équité l'incidence de l'informatisation sur le contenu des tâches;

b) la révision des normes ou des plans de classification qui tiendront compte du phénomène de l'informatisation.

En ce qui concerne la première contrainte, nous croyons sincèrement qu'il est possible d'élaborer à court terme des outils de mesure susceptibles d'évaluer avec la justesse requise l'incidence de l'informatisation sur le contenu des tâches. Ce problème pourrait être élucidé assez rapidement par un travail de collaboration des divers intervenants.

La deuxième contrainte constitue un défi de taille et un problème complexe. L'élaboration d'une nouvelle norme ou d'un nouveau plan de classification s'avère onéreuse et exige, dans la majorité des cas, plusieurs années d'efforts intenses et continus. Il s'agit d'un processus complexe et fastidieux qui vise à solutionner à long terme des problèmes majeurs. Dans la majorité des cas ce processus implique, notamment, l'élaboration de questionnaires, la sélection de facteurs d'évaluation d'emplois, le choix de postes-repères, la conduite de plusieurs entrevues, des exercices d'évaluation d'emploi, etc. De plus, comme l'incidence de l'informatisation est susceptible d'affecter plusieurs catégories et groupes d'emploi, ce processus doit être suivi par toutes les catégories du corps d'emploi en cause.

L'élaboration d'une nouvelle norme ou d'un nouveau plan de classification constitue une voie intéressante pour évaluer en toute équité l'incidence de l'informatisation sur le contenu des tâches. Cette démarche respecte les traditions et les principes de base en matière d'analyse et d'évaluation des emplois. Il s'agit toutefois de mesures correctives dont l'objectif premier est de résoudre à long terme les problèmes rencontrés.

Existe-t-il d'autres solutions de rechange qui soient équitables pour pallier au problème?

7.3.2 La solution recherchée

La difficulté de mesurer avec justesse l'incidence de l'informatisation sur le contenu des tâches ainsi que les impacts sur l'évaluation des emplois a incité les intervenants à rechercher d'autres solutions possibles.

La résolution de ce problème complexe force les intervenants à emprunter plusieurs directions, dont celle du règlement par voie de négociations. La possibilité

d'une rémunération additionnelle qui serait greffée de façon permanente aux échelles salariales existantes a suscité des espoirs et des doutes.

Cette solution présente l'avantage de laisser libre cours au jeu de la négociation pour forcer les parties à en venir à un règlement qui soit démocratique. Compte tenu des contraintes majeures entourant la proposition de la "solution idéale" dont il est fait mention précédemment, cette solution pourrait s'avérer le chemin le plus pratique à suivre pour régler le problème à court et à moyen terme.

Malgré des efforts louables, le recours à cette "solution recherchée" a été écartée à plusieurs reprises, en raison des lacunes suivantes :

- l'implantation des nouvelles technologies ou l'utilisation de l'informatique n'affecte pas tous les postes de travail au sein d'une même unité de négociation;

- le degré d'informatisation des postes de travail varie d'un poste de travail à un autre;

- cette solution fait abstraction des mécanismes fort différents prévus pour "l'évaluation des emplois" et "la rémunération" (le processus d'évaluation des emplois est écarté pour solutionner un problème qui le concerne);

Cette solution recherchée vise-t-elle à corriger un problème de nature temporaire par des mesures permanentes? Cette solution s'avère-t-elle juste et équitable pour toutes les personnes concernées et encourage-t-elle la productivité par une utilisation rationnelle des nouvelles technologies?

Malgré tout, nous croyons que cette "solution recherchée" ou piste de recherche comporte beaucoup de mérites. La recherche effectuée nous a incité à poursuivre notre réflexion à ce sujet, en essayant de trouver un compromis raisonnable entre cette "solution recherchée" et la "solution idéale".

Nous tenons de nouveau à préciser qu'il s'agit de pistes de recherche qui sont avancées dans le but de résoudre un problème complexe et épineux. La crainte d'éviter ces épines ne doit pas l'emporter sur la nécessité d'émettre des idées.

7.3.3 Une solution de compromis - La prime de reconnaissance technologique

Nous croyons sincèrement que le processus d'évaluation des emplois et celui de la négociation pour l'aspect de la rémunération sont des mécanismes valables qui ont fait leurs preuves et respectent des traditions établies. Il s'agit de processus comportant des objectifs différents mais qui convergent vers la même direction.

Il nous apparaît imprudent, et même illogique, d'ignorer des mécanismes viables pour solutionner un problème technologique. Selon nous, les parties en cause devraient s'asseoir à la même table pour solutionner le problème à court, moyen et long terme.

À notre avis, la "solution idéale" exposée à la section 7.3.1 devrait apporter les mesures correctives nécessaires à long terme. Le processus d'analyse et d'évaluation des emplois devrait suivre son cours et des efforts devraient être déployés pour :

- élaborer des outils de mesure visant à identifier les nouvelles fonctions créées par l'informatisation ainsi que les tâches modifiées par l'utilisation des nouvelles technologies;

- modifier ou élaborer des normes ou plans de classification en tenant compte du phénomène de l'informatisation.

Compte tenu du fait que cette solution pourrait solutionner à long terme le problème, une prime de reconnaissance technologique pourrait s'avérer la solution de compromis idéale pour :

- reconnaître les efforts additionnels déployés par les employés;

- favoriser l'utilisation de l'informatique et augmenter la productivité;

- fournir le temps nécessaire aux intervenants pour élaborer des mécanismes afin de solutionner le problème à long terme dans une atmosphère sereine.

Cette prime de reconnaissance technologique pourrait être accordée de façon proportionnelle aux utilisateurs. Cette solution annihilerait les lacunes inhérentes à la deuxième solution présentée, soit la "solution recherchée". Cette solution comporte l'avantage de régler temporairement le problème avec justice et équité au sein d'une même unité de négociation.

Quelles seraient les modalités d'application de cette prime? Comme principe de base, il s'agit d'une prime proportionnelle accordée aux utilisateurs et qui pourrait être allouée sur une base annuelle en tenant compte d'un montant forfaitaire négocié par les parties. À titre d'exemple, on pourrait tenir compte d'un montant forfaitaire maximum de 1 000 $ alloué annuellement de façon proportionnelle (voir annexe H). Si l'on se réfère aux données illustrées à la section 7.1.2.1, nous pourrions facilement déterminer le montant de cette prime de reconnaissance technologique. Voici quelques exemples par services sélectionnés :

- Secrétaire classe II - secteur de l'encadrement scolaire
  1 000 $ X 10% = 100 $

- Agent d'administration - secteur de l'encadrement scolaire
  1 000 $ X 72% = 720 $

- Technicien en administration - organisation scolaire
  1 000 $ X 75% = 750 $

- Coordonnateur - services financiers
  1 000 $ X 42% = 420 $

- Directeur des ressources humaines
  1 000 $ X 0% = 0 $

Ces exemples illustrent les modalités d'application d'une prime annuelle de reconnaissance technologique allouée sur une base proportionnelle en tenant compte de la négociation d'un montant forfaitaire de 1 000 $.

Cette prime de reconnaissance technologique reconnaît les efforts déployés par les employés pour l'acquisition d'aptitudes ou de qualifications additionnelles pendant une certaine période (1 an). Elle encourage la productivité par une utilisation accrue des nouvelles technologies tout en permettant l'élaboration à long terme des mécanismes prévus pour une "solution idéale".

Nous croyons que les modalités d'application de cette prime sont simples, réalistes et pratiques. Certaines autres modalités d'application pourraient être facilement élaborées par les intervenants. Par exemple, on peut voir à l'annexe I une autre possibilité, avec des modalités d'application plus rigoureuses.

Elle illustre des faits observés lors de cette étude, qui sont à l'origine de cette idée de la prime de reconnaissance technologique. L'étude des postes d'agent de bureau II du service du registrariat, dont il est fait mention au chapitre III de ce rapport, dénote des caractéristiques dignes d'être relevées :

- certaines tâches de nature informatisée reliées à la saisie de données ont été décentralisées des services de l'informatique au service du registrariat;

- ces tâches accomplies auparavant par des auxiliaires en informatique ont été confiées à des agents de bureau II;

- l'échelle de traitement des auxiliaires en informatique avant la signature de la convention collective était supérieure à celle des agents de bureau II;

- au 31 décembre 1986, le salaire horaire des auxiliaires en informatique s'établissait à 9,63 $ alors que celui des agents de bureau II se situait à 9,32 $;

- la rémunération annuelle des auxiliaires en informatique se chiffrait au 31 décembre 1986 à 17 526,60 $, alors que celle des agents de bureau II était de 16 962,40 $.

Les faits relevés ci-dessus démontrent que ces agents de bureau accomplissent maintenant certaines tâches qui commandaient un salaire supérieur à leur échelle salariale. Une application très rigoureuse du principe de la prime de reconnaissance technologique justifierait donc un montant forfaitaire annuel de 564,20 $ (17 526,60 - 16 962,40 $). Cette prime annuelle allouée sur une base proportionnelle donnerait les résultats suivants :

- 564,20 $ X 30% = 169,26 $

- 564,20 $ X 30% = 169,26 $

- 564,20 $ X 15% = 84,63 $

Les grilles apparaissant aux annexes H et I démontrent les modalités d'application de la prime de reconnaissance technologique selon les deux approches exposées.

Nous croyons que les principes et les modalités d'application de cette prime de reconnaissance technologique seraient susceptibles de correspondre aux besoins des utilisateurs des nouvelles technologies pour le personnel de soutien administratif et technique.

L'allocation de cette prime apparaît également possible pour le personnel professionnel non enseignant et les cadres et gérants. Au niveau des principes, l'octroi d'une prime pour les cadres et professionnels nous apparaît souhaitable, mais nous nous questionnons encore sur ses modalités d'application. Les cadres et les professionnels jouissent d'une rémunération supérieure aux employés de soutien. L'allocation d'un montant forfaitaire annuel de quelques centaines de dollars est-elle une mesure incitative adéquate? Ne serait-il pas préférable d'opter pour des avantages sociaux additionnels?

Si les intervenants optaient pour une autre solution dans le cas des professionnels non enseignants et des cadres et gérants, on devrait s'assurer que les principes et les modalités d'application ne soient pas discriminatoires envers les employés de soutien et ne favorisent pas un groupe au détriment d'un autre.

Nous espérons que ces pistes de recherche apporteront certains éléments de solution susceptibles de trancher le débat et faire progresser la cause de l'informatisation. Nous sommes pleinement conscients qu'une recherche sur les emplois et la rémunération est une situation délicate. Ce sujet brûlant ne doit toutefois pas empêcher les intervenants d'émettre des idées de peur de se brûler.

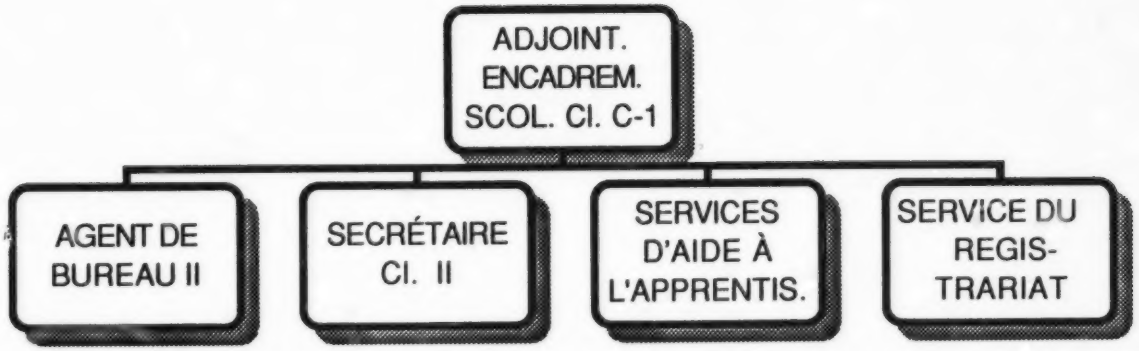
ANNEXES

ANNEXE A

ORGANIGRAMME

CÉGEP MONTMORENCY

Encadrement scolaire*



* Relève du directeur des services éducatifs

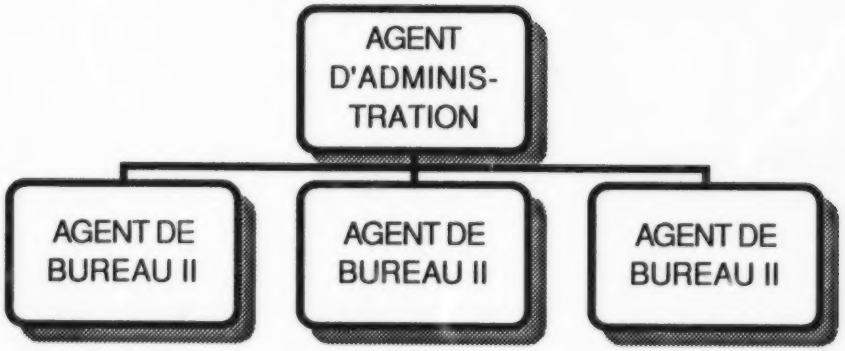
mai 1987

ANNEXE A
(suite)

ORGANIGRAMME

CÉGEP MONTMORENCY

Registrariat*



* Relève de l'adjoint à l'encadrement scolaire

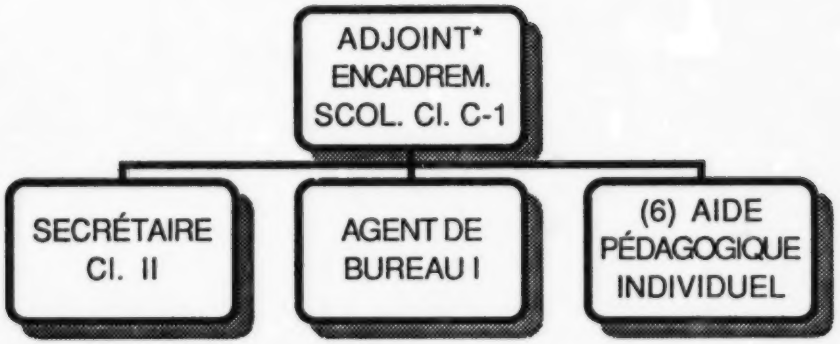
mai 1987

ANNEXE A
(suite)

ORGANIGRAMME

CÉGEP MONTMORENCY

Aide à l'apprentissage



* Relève du directeur des services éducatifs

mai 1987

ANNEXE B

DESCRIPTION DE POSTE

	Employé	Surveillant
NOM :		
TITRE DU POSTE :	Adjoint au directeur des services pédagogiques (encadrement scolaire)	Directeur des services pédagogiques
SECTEUR :	Encadrement scolaire	

RÉSUMÉ DES FONCTIONS

Sous la gouverne du directeur des services éducatifs, l'adjoint à l'encadrement scolaire assume la direction du secteur de l'encadrement scolaire. Ce secteur englobe deux services : le registrariat et le service de l'aide à l'apprentissage. Outre cette fonction, l'adjoint à l'encadrement scolaire a la responsabilité d'organiser certaines opérations, de concevoir l'horaire-maître, de gérer les grilles de certification et de déterminer l'offre des cours. Compte tenu de sa formation, il agit également comme personne-ressource en matière de développement et d'utilisation d'outils informatiques, au niveau de son secteur.

FONCTIONS	% du temps
I Diriger les services du registrariat et de l'aide à l'apprentissage :	40 %

- en planifiant à long terme;
- en organisant les opérations et la mise en place des ressources;
- en gérant les ressources humaines;
- en contrôlant les opérations et en évaluant les résultats;
- en maintenant des relations avec l'environnement (autres services, professeurs, étudiants qui en réfèrent au responsable du service, parents, organismes divers, etc.).

II Organiser les opérations suivantes : **5 %**

- en dirigeant les choix de cours;

- en dirigeant les modifications/corrections d'horaire.

Ces opérations ont été choisies parce qu'elles impliquent le recours à l'informatique et des liens directs avec le registrariat. Il s'agit aussi de deux opérations connexes à l'horaire.

III Concevoir l'horaire-maître : **20 %**
(enseignement régulier)

*- en déterminant le contenu des fichiers de base : locaux, professeurs, description des groupes, etc;

*- en analysant les contraintes d'horaire;

*- en concevant l'horaire-maître;

*- en supervisant la saisie de l'horaire-maître;

*- en vérifiant l'horaire-maître.

IV Inscrire les étudiants : **15 %**
(enseignement régulier)

L'inscription définitive des étudiants à chacun de leurs cours est l'aboutissement d'un long processus débutant avec le choix de cours de l'étudiant. Le système de composition des horaires des étudiants assigne chacun dans des groupes. Ces inscriptions sont ensuite chargées dans la banque de données de GPC et vérifiées. Après la remise des horaires, il y a une période de modification/ correction des horaires, donc des inscriptions.

*- en supervisant la saisie des choix de cours;

*- en commandant les modifications de choix de cours, suite à différentes analyses, vérifications et simulations;

*- en analysant les demandes de modification / correction d'horaire et exécution de certaines de ces modifications;

---

* Fonctions et tâches informatisées.

V Effectuer les prévisions d'effectifs : **5 %**

Ces prévisions sont nécessaires à notre niveau pour déterminer le nombre d'étudiants à admettre, par programme, en vue de stabiliser l'effectif étudiant et les ressources professorales. Elles sont aussi essentielles au service de l'organisation scolaire, qui, lui, a la responsabilité d'élaborer des prévisions d'effectifs par cours.

- en recueillant des données statistiques sur les effectifs; les diffuser;
- en effectuant des prévisions d'effectifs par programme;
- en déterminant le nombre d'étudiants à admettre à chaque session.

VI Gérer les grilles d'analyse de certification : **5 %**
(enseignement régulier et éducation des adultes)

- en suivant l'évolution des cours et des programmes;
- en rédigeant des grilles de cours, par programme, et des tables de substitution;
- * en enregistrant dans le GPC et en tenant continuellement à jour des grilles de certification afin que l'on puisse procéder à des analyses informatiques de l'éligibilité des étudiants à une sanction des étude.

VII Déterminer l'offre de cours : **5 %**
(enseignement régulier)

Il s'agit d'analyser les besoins des étudiants, l'évolution des programmes, les demandes des départements, en vue de déterminer quels cours seront offerts l'année suivante.

- en analysant les programmes;
- en consultant les départements et le service de l'organisation scolaire;
- en proposant un projet à la direction du Collège.

---

* Fonctions et tâches informatisées.

VIII Organiser la session d'été : **5 %**

- en élaborant une offre de cours en tenant compte des besoins des étudiants et des ressources disponibles;
- en procédant aux opérations menant à l'engagement de professeurs;
- en s'assurant de la prestation et de la qualité des enseignements.

QUALIFICATIONS REQUISES

I Formation :

- Diplôme universitaire de premier cycle.

II Expérience :

- 3 années au niveau de la gestion pédagogique, dans un collège;

III Autres exigences :

- Pour les tâches professionnelles ajoutées à la tâche de gestion, avoir une formation en mathématiques et/ou en informatique.

SIGNATURE

Supérieur : **Date :** **Nom :** _____

Surveillant immédiat : **Date :** **Nom :** _____

Employé : **Date :** **Nom :** _____

ANNEXE C

GRILLE D'ANALYSE ET D'ÉVALUATION - SOUTIEN ADMINISTRATIF

SECTION 1 : IDENTIFICATION

Nom de l'employé : _____
Titre du poste : Agent de bureau I
Service : Services financiers

SECTION 3 : QUALIFICATIONS

Scolarité : Secondaire V
Expérience : 1 an, comptabilité et paie
Autres exigences : Aptitude à utiliser un micro-ordinateur

Classification : Agent de bureau I
Impact de l'informatisation : 58 %

SECTION 2 : ANALYSE DE L'EMPLOI

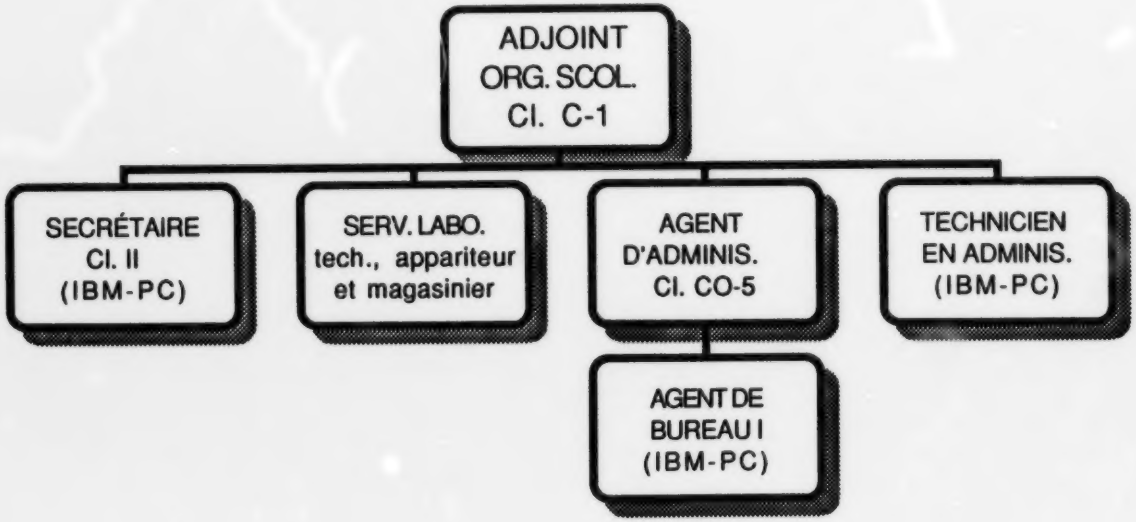
FONCTIONS ET POURCENTAGE	ÉVALUATION								INFORMATISATION		
	Agent bureau cl. princ.	Agent bureau cl. I	Agent bureau cl. II	Auxiliaire de bureau	Secrétaire cl. I	Secrétaire cl. II	Autres	total	Modifications	Nouv. fonctions	Tâches non informatisées
1. Entrée de données (45 %)		45 %						45 %		45 %	
2. Registre (15 %)		15 %						15 %			15 %
3. Transactions (10 %)		10 %						10 %	5 %		5 %
4. Distribution paie (15 %)		10 %	5 %					15 %	5 %		10 %
5. Surveillance (05 %)		5 %						5 %	3 %		2 %
6. Tâches connexes (10 %)		4 %	6 %					10 %			10 %
TOTAL 100 %		89 %	11 %					100 %	13 %	45 %	42 %

ANNEXE D

ORGANIGRAMME

CÉGEP MONTMORENCY

Organisation scolaire*



* Relève du directeur des services éducatifs

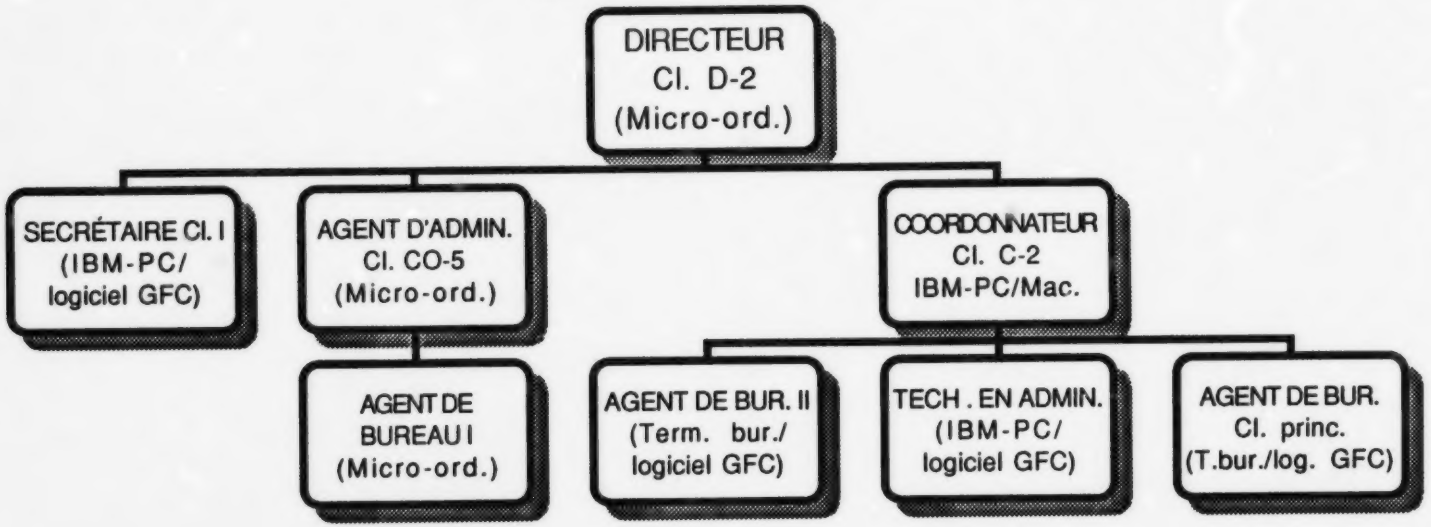
juillet 1987

ANNEXE E

ORGANIGRAMME

CÉGEP MONTMORENCY

Services financiers*



* Relève du directeur général

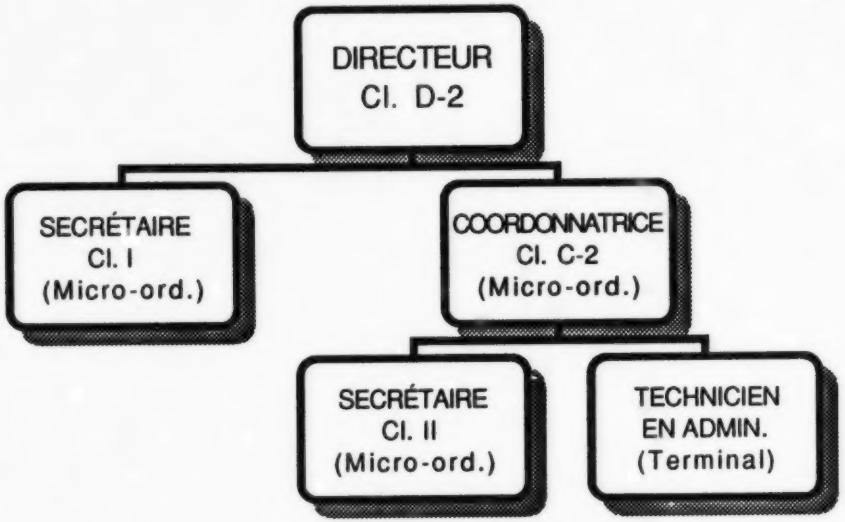
juillet 1987

ANNEXE F

ORGANIGRAMME

CÉGEP MONTMORENCY

Ressources humaines*

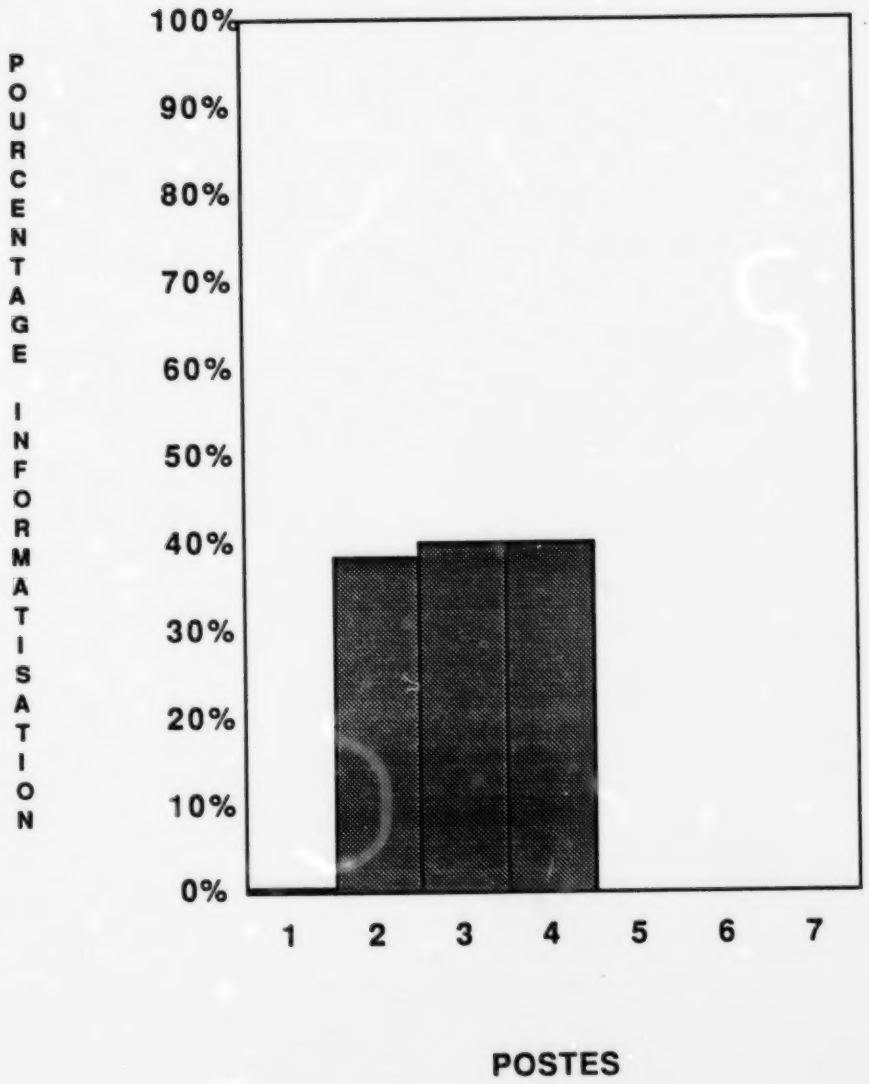


* Relève du directeur général

ANNEXE G

PROFIL PAR CORPS D'EMPLOI
CADRES DE NIVEAU II

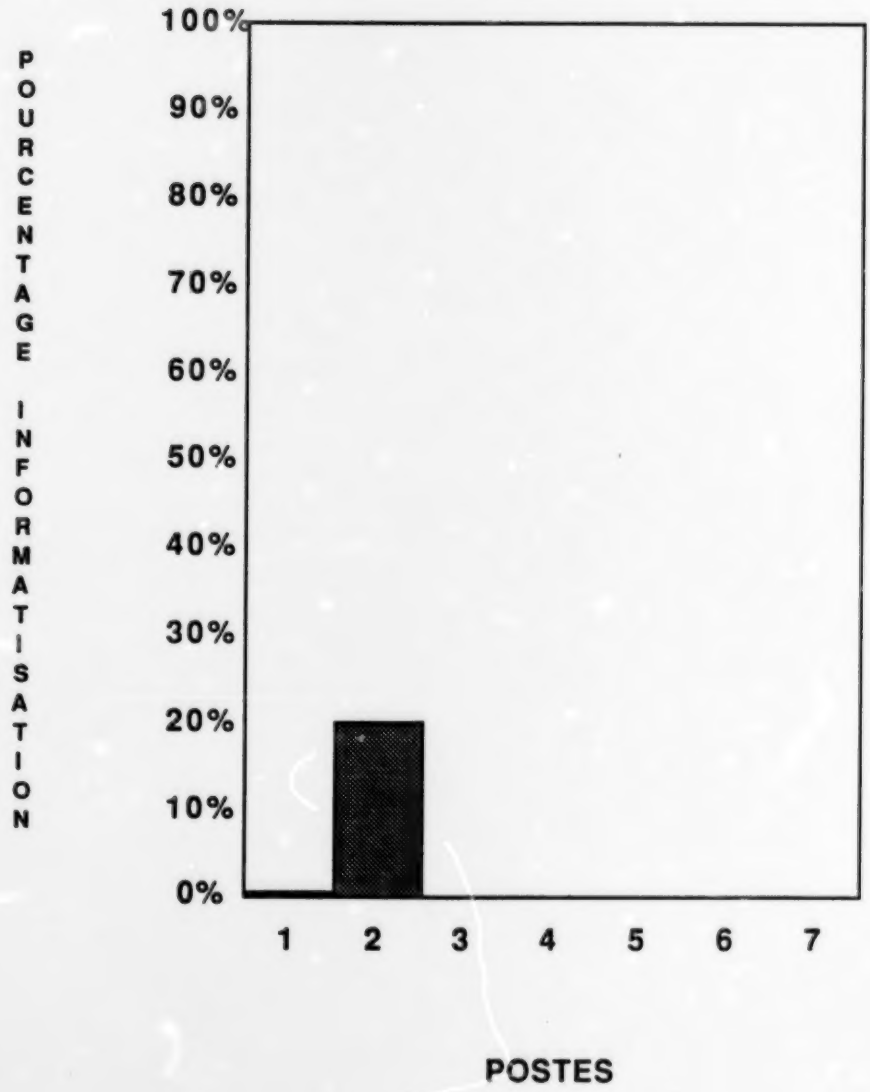
NOMBRE DE POSTES (4)



ANNEXE G
(suite)

PROFIL PAR CORPS D'EMPLOI
CADRES DE NIVEAU I

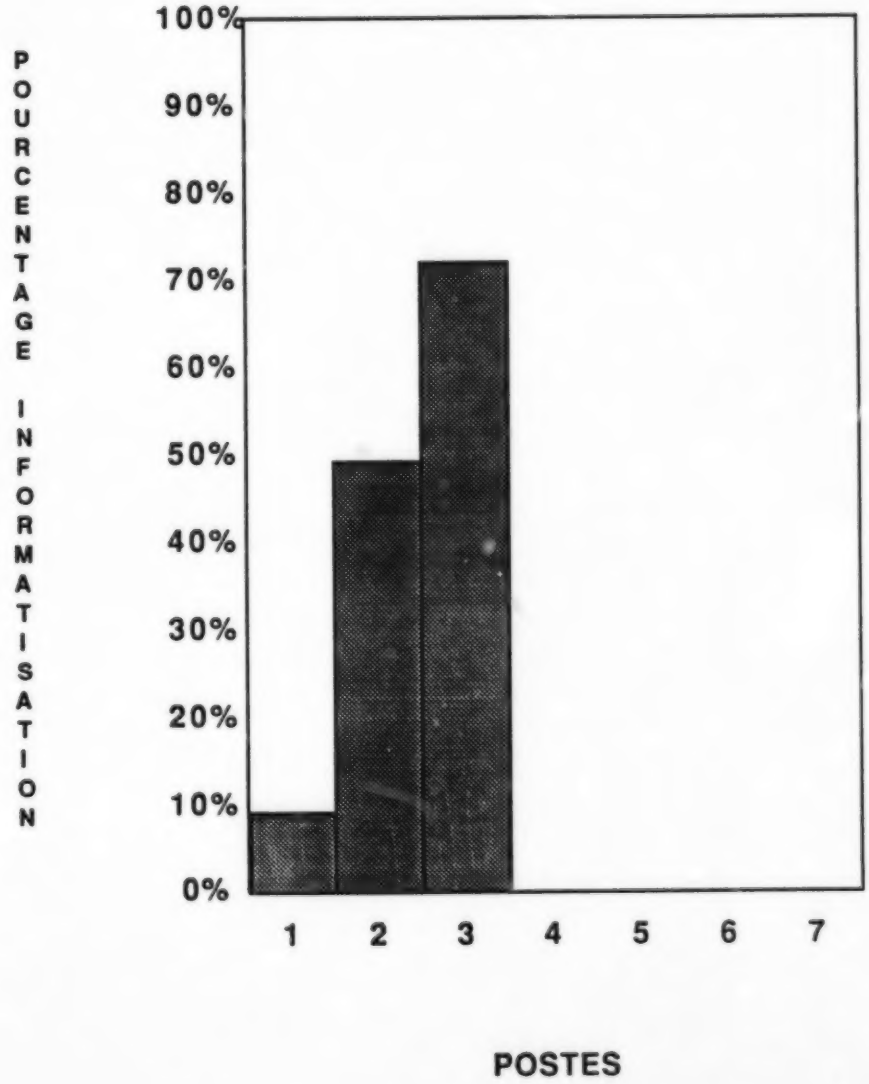
NOMBRE DE POSTES (2)



ANNEXE G
(suite)

PROFIL PAR CORPS D'EMPLOI
AGENT D'ADMINISTRATION

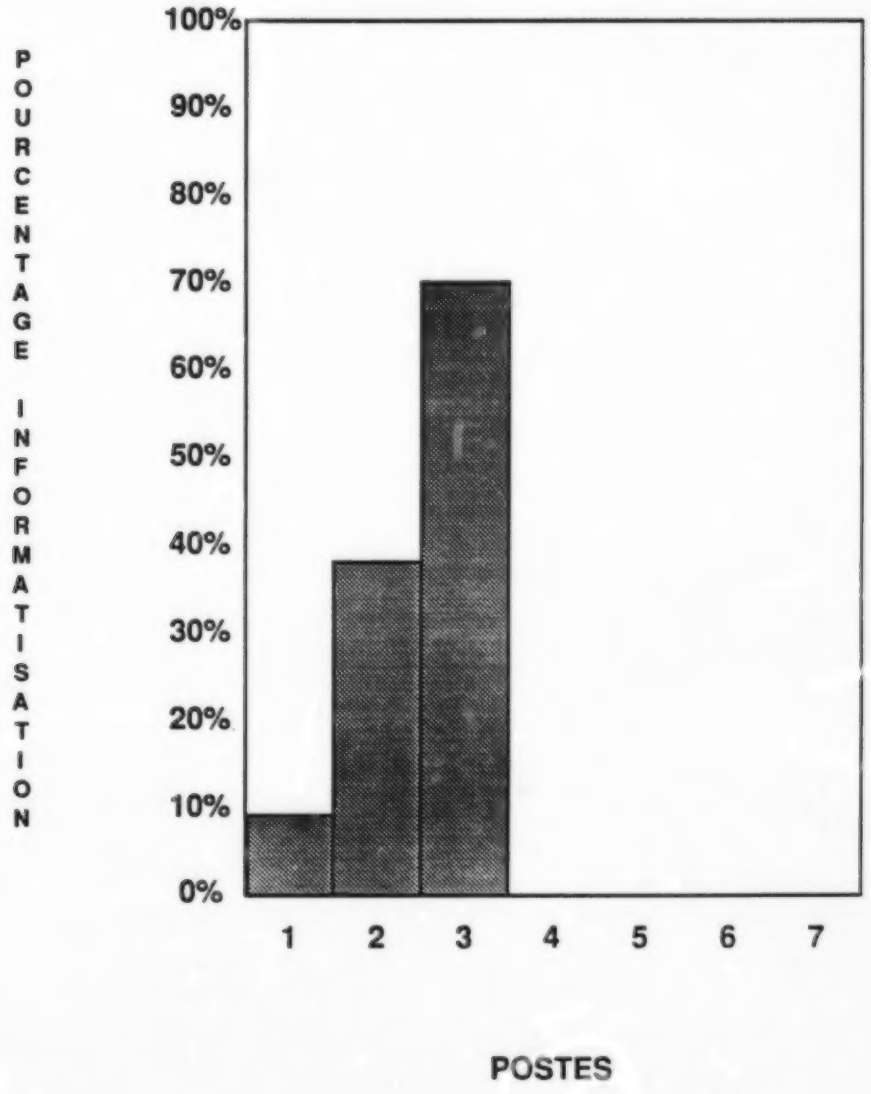
NOMBRE DE POSTES (3)



ANNEXE G
(suite)

PROFIL PAR CORPS D'EMPLOI
TECHNICIEN EN ADMINISTRATION

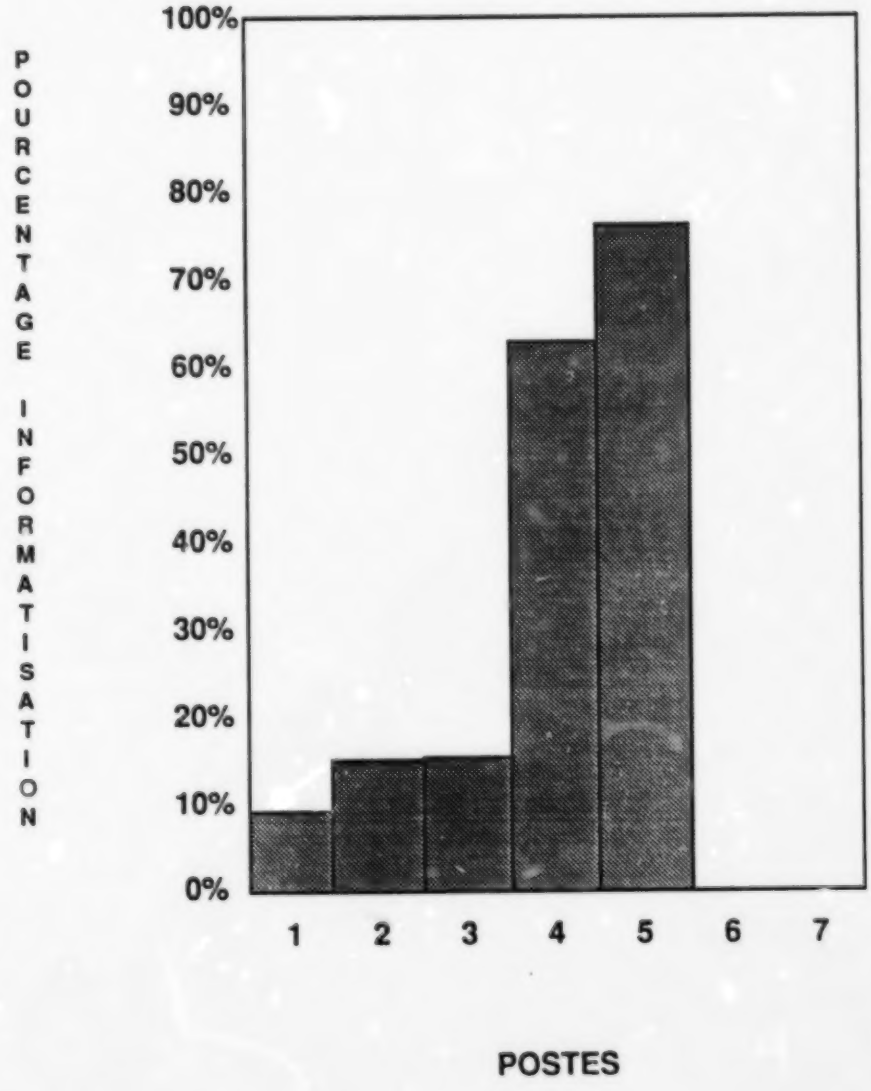
NOMBRE DE POSTES (3)



ANNEXE G
(suite)

PROFIL PAR CORPS D'EMPLOI
SECRÉTAIRE

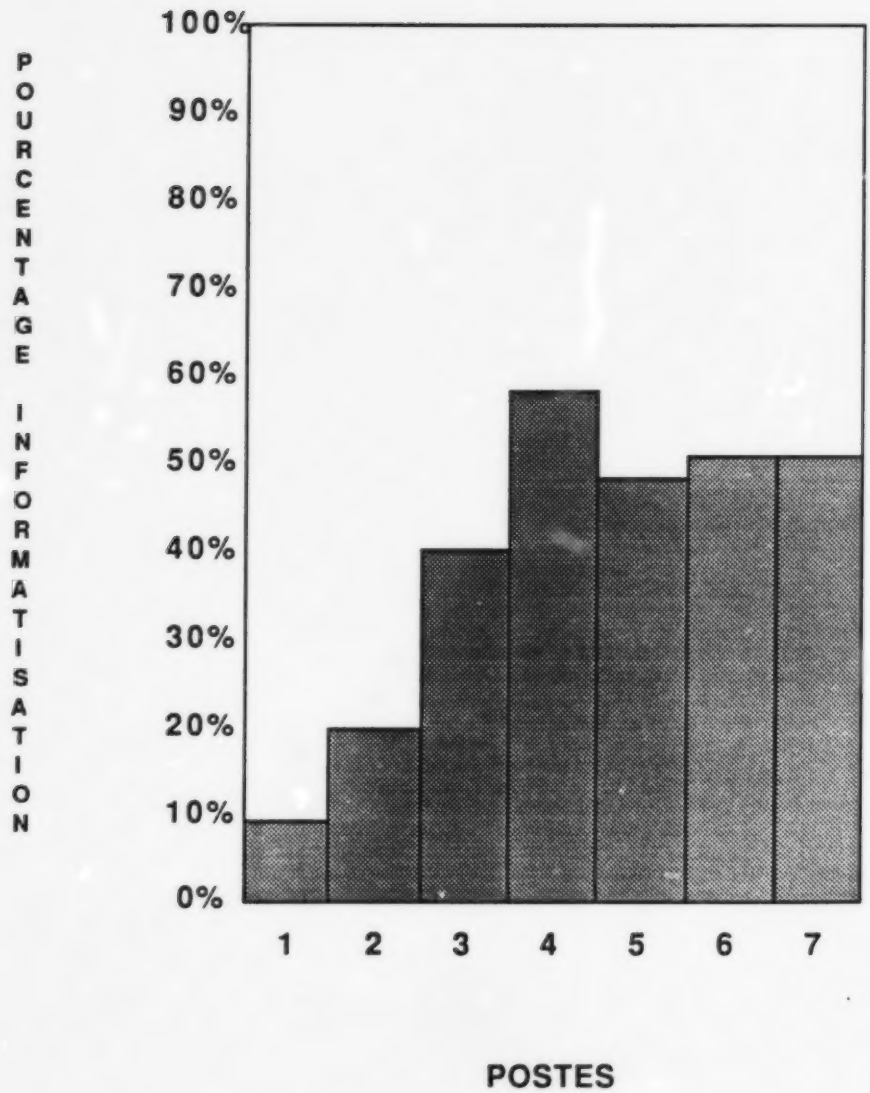
NOMBRE DE POSTES (5)



ANNEXE G
(suite)

PROFIL PAR CORPS D'EMPLOI
AGENT DE BUREAU

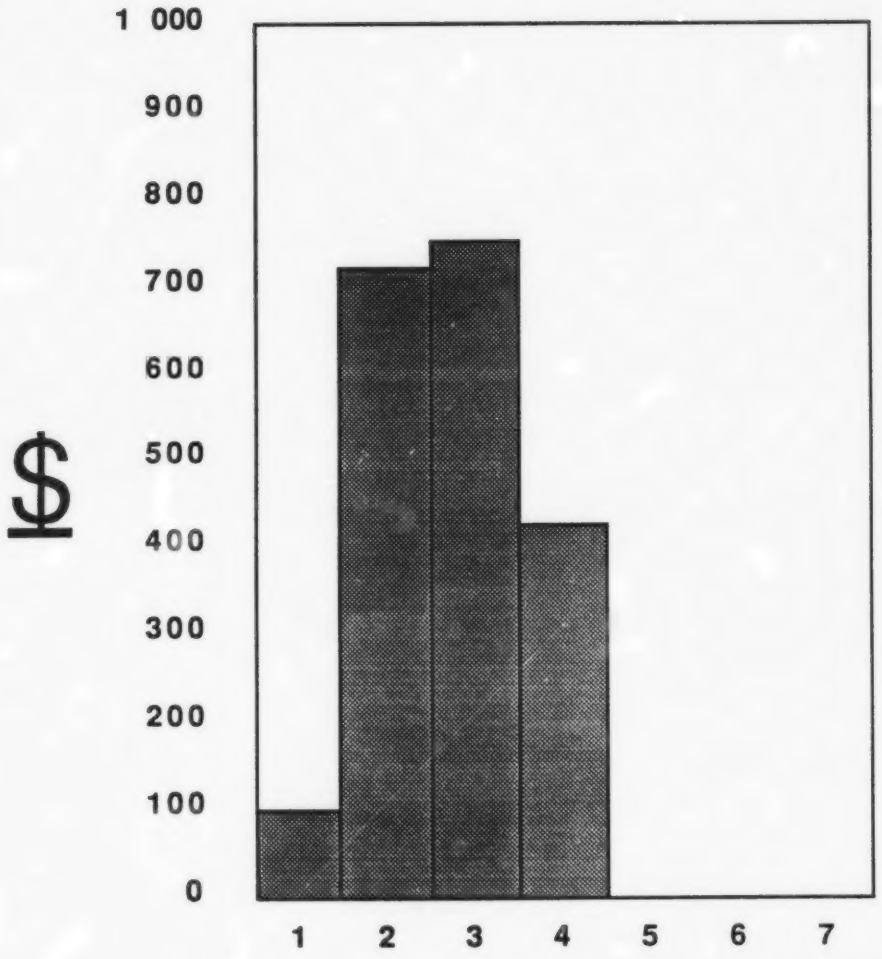
NOMBRE DE POSTES (7)



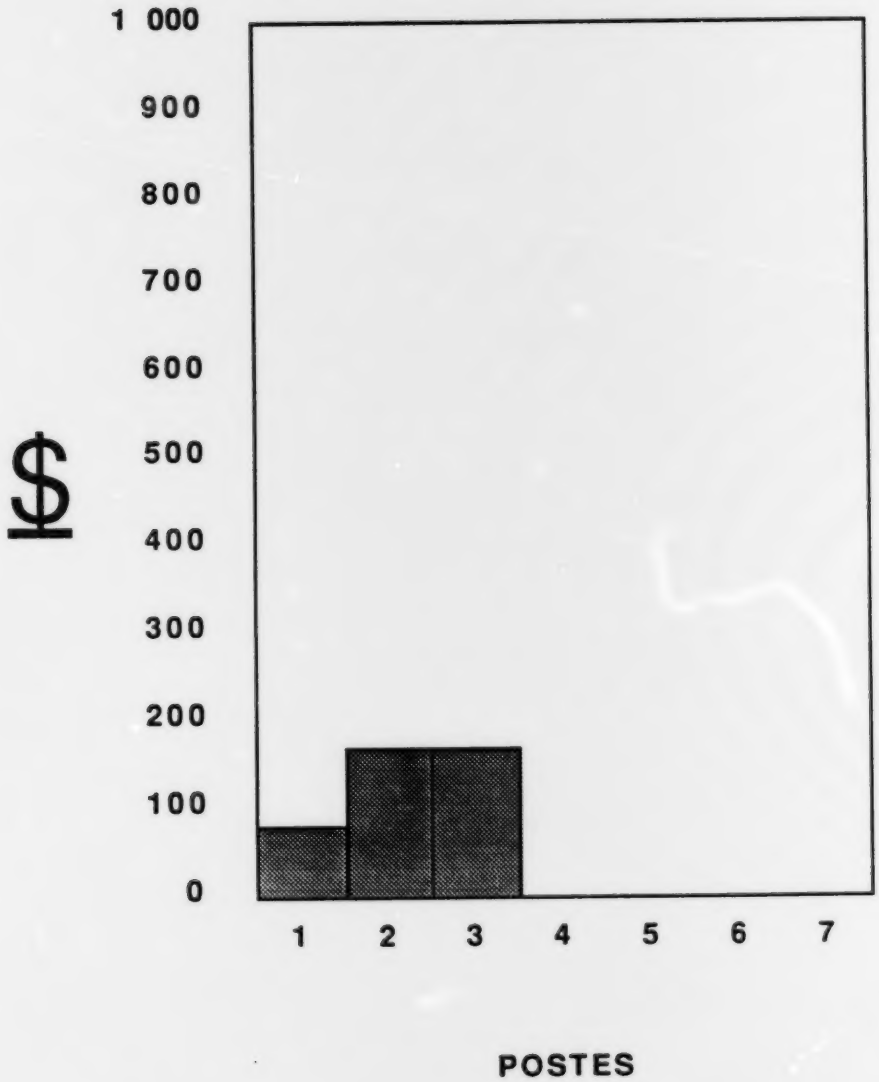
ANNEXE H

PRIME DE RECONNAISSANCE TECHNOLOGIQUE

MODALITÉS D'APPLICATION
MONTANT FORFAITAIRE DE 1 000,00 $



ANNEXE I

PRIME DE RECONNAISSANCE TECHNOLOGIQUE

MODALITÉS D'APPLICATION RIGOUREUSE